

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Rafael Filipe Miranda Marques

Implementação do modelo de "Engagement" na Cooperativa Agrícola da Tocha

Implementação do modelo de "Engagement" na Cooperativa Agrícola da Tocha

Rafael Filipe Miranda Marques

ISCAC | 2020

Coimbra, outubro de 2020





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Rafael Filipe Miranda Marques

## Implementação do modelo de “Engagement” na Cooperativa Agrícola da Tocha

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação do Professor Doutor Pedro Ramos e supervisão de Doutor José Figueiredo.

Coimbra, outubro de 2020

## **Termo de responsabilidade**

Declaro, enquanto aluno do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, assumo toda a responsabilidade, perante a prática de cópia ou plágio de obras ou citações de autores, independentemente da via que for, seja ela de material impresso como de internet, correspondente aos procedimentos legais. Deste modo, estou ciente que qualquer anomalia pode levar-me à anulação do Trabalho de projeto de mestrado.

## **Agradecimentos**

O presente trabalho é resultante de um grande esforço e de um objetivo há muito desejado, ainda que o mérito do resultado alcançado não seja apenas meu.

Em primeiro lugar, tenho de agradecer à pessoa que me acompanhou nesta grande etapa e que esteve sempre lá para mim, a minha namorada, Raquel Moinho. Também não posso deixar de mencionar a pessoa que tanto me ajudou a encontrar a empresa que está na base deste trabalho, o Sr. Licínio Moinho.

Em segundo lugar, à minha família, em especial ao meu irmão, que sempre acreditou no meu sucesso e que nunca desistiu de mim.

Em terceiro lugar, aos meus colegas de trabalho, em especial à D.Sónia Sargaço, e ao Sr. Presidente, Bruno Marques, que foram incansáveis comigo e que me ajudaram em tudo o que precisei. Quero salientar ainda o Sr. Figueiredo que foi a peça-chave para o trabalho prático e que, coerentemente, foi sincero e conseguiu fazer com que fosse melhor profissionalmente. Desejo o melhor para o resto da sua vida profissional.

Por último, ao meu orientador, Sr. Professor Pedro Ramos, que tanto me ouviu e tanto me ajudou nesta fase. Sem a ajuda deste senhor nada seria possível. Espero que continue com o seu espírito empreendedor, positivista e com alcance de grandes sucessos profissionais e pessoais.

## **Resumo**

O “Engagement” é um produto concebido e sequenciado a partir de práticas existentes numa Instituição que pode conduzir ao insucesso do colaborador. Práticas essas que estão na raiz da desmotivação, poucas oportunidades, pouca integração e consequente insatisfação dos colaboradores.

Para além disto, o “Engagement” é importante para perceber se realmente os colaboradores estão comprometidos com a cultura organizacional e com os objetivos delineados num determinado período de tempo. A cultura organizacional vem do carácter da própria organização, ou seja, a predominância da sua missão e visão. Existem colaboradores que podem não se identificar com aquela cultura.

Naturalmente, a motivação dos colaboradores é determinante no processo de trabalho, uma vez que eles são o capital da organização. Sem eles, não se consegue produzir e obter resultados mensuráveis.

Nesta sequência, as demissões podem ser marcadas por insucessos consecutivos. Qualquer instituição não está preparada para despedir ou ter o conhecimento de colaboradores com intenção de se despedirem. Portanto, o maior problema das organizações é certamente gerir o seu “Turnover”. Porém, para isso, têm de perceber as origens das demissões dos colaboradores e pensarem nas possíveis soluções para evitar essas demissões.

As remunerações são, em grande parte, uma peça-chave para atrair e reter os colaboradores numa organização. Ou seja, remunerações baixas são altamente prejudiciais e, consequentemente, podem levar a possíveis demissões; enquanto remunerações maiores mais provavelmente conseguirão a permanência dos colaboradores.

Para tal, é necessário perceber a importância de alguns indicativos como a insatisfação, desmotivação, descomprometimento, a desintegração e a falta de empenho no trabalho realizado. Estes aspetos, para além de afetar a nível interno a organização, também tem repercussões a nível externo.

Por último, com a análise destes fatores podem ser detetados possíveis problemas na organização e encontrada a forma como solucioná-los. Para tal, uma organização que esteja com problemas de “Turnover” elevados, será necessário uma reavaliação e

controlo, de forma a implementar um sistema adequado à cultura organizacional e a uma reestruturação, tanto de hierarquias, processos de trabalho, e uma gestão de desempenho baseadas no entendimento das necessidades dos colaboradores.

Palavras-chave: “Engagement”; Satisfação; Motivação; Comunicação; “Turnover”.

## **Abstract**

The “Engagement” is a product designed and serialised from existing practices in an Organisation that can lead to the failure of an employee. Practices that are in the root of demotivation, insufficient integration and finally discontent of the employees.

Moreover, the “Engagement” is important to understand whether employees are really committed with an organisation’s culture and with its planned goals in a given period of time. The organisational culture comes from the organisation’s character, this is, the predominance of its mission and vision. There are employees that may not identify with its culture. Naturally, an employee’s motivation is a vital part of the work process, given that they are the organisation’s capital. Without them, it is not possible to produce and get measurable results.

Additionally, resignations can be the culmination of a string of failures. No organisation is ever ready to dismiss or have the knowledge of employees with the wish to leave. Therefore, the biggest problem of an organisation is for sure managing their “Turnover”. However, for this, they have to understand the origin of employees wanting to leave and consider possible solutions to avoid these leaves.

Remunerations play a big role to attract and retain employees in an organisation. To put it another way, lower remunerations have a very negative impact and can lead to leaves; while higher remunerations are more likely to retain employees.

For this, is necessary to understand the importance of some indicators such as unhappiness, demotivation, lack of commitment, disconnect and lack of dedication in the work done. These aspects not only affect the organisation internally, they can also have consequences at the external level.

Finally, with the analysis of these factors the organisation’s problems can be detected and a way to resolve them can be found. To achieve this, an organisation that has high “Turnover” problems, needs to re-appraise and control, in a way that it can develop the right system to its organisational culture and re-structure, such as its hierarchy, work procedures, and a performance management based on the needs of its employees.

Keywords: “Engagement”; Satisfaction; Motivation; Communication; “Turnover”

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	8
1. CONCEITO “ENGAGEMENT” .....	11
1.1. A responsabilidade social da instituição no “Engagement” dos colaboradores 12	
1.2. A Gestão do “Engagement” como gerador de produtividade e desempenho dos colaboradores .....	15
2. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO .....	16
2.1. Relação entre satisfação e motivação .....	22
2.2. Gestão da satisfação e motivação; .....	24
3. A RELAÇÃO DO “ENGAGEMENT” COM O “TURNOVER” .....	25
3.1. Conceito de “Turnover” e suas respectivas causas.....	26
3.2. Custos associados ao “Turnover” .....	31
4. METODOLOGIA ADOTADA NO TRABALHO DE PROJETO .....	32
4.1. Objetivos e resultados previstos .....	33
4.2. Apresentação da Instituição .....	34
4.3. Diagnóstico da instituição.....	35
4.4. Identificação da necessidade.....	38
CONCLUSÃO .....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
ANEXOS .....	77
Anexo I: Questionário.....	78
Anexo II: Manual de acolhimento .....	83

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Fatores inerentes do “Engagement” .....	13
Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow .....	19
Figura 3: Adaptação de Herzberg .....	20
Figura 4: Adaptação de Vroom.....	21
Figura 5: Índice de Rotatividade de pessoal .....	28
Figura 6: Organograma .....	40

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: Satisfação no trabalho: Conceções holísticas .....	18
Tabela 2: Avaliação de desempenho 360° .....	42
Tabela 3: Autoavaliação dos colaboradores .....	44
Tabela 4: Setor do Supermercado .....	54
Tabela 5: Setor Agrícola e Armazém .....	56
Tabela 6: Setor Administrativo .....	58
Tabela 7: Setor ADS/OPP .....	59
Tabela 8: Setor Combustíveis .....	61
Tabela 9: Planos de formação estratégicas .....	64
Tabela 10: Matriz de avaliação das Formações Emergentes e Estratégicas .....	67

## **INTRODUÇÃO**

Muitas vezes a responsabilidade dos baixos níveis de comprometimento organizacional tem fatores intrínsecos associados a algum estudo pormenorizado. O “Engagement”, seja ele muito ou pouco, tem de ser avaliado sucessivamente, para que a empresa saiba em que ponto da situação está relativamente aos seus colaboradores. Neste seguimento, o principal problema em muitas organizações é, precisamente, gerir as entradas e saídas dos seus colaboradores e a forma de combater elevados índices de “turnover”. Os efeitos de uma má gestão são colossais e uma boa administração e gestão, por parte do topo da hierarquia, são fundamentais para bons desempenhos e, conseqüentemente, uma maior produtividade.

A produtividade é a otimização de eficácia e com a medição de eficiência no espaço de trabalho resultante da produção de resultados, por meio de recursos e meios que a organização detém. Nesta medida, à produtividade são associadas quatro vertentes que estão ao alcance de qualquer instituição, basta aplicar algumas medidas que podem trazer futuramente mais ativo financeiro, entre as quais a satisfação e motivação, a gestão da avaliação de desempenho, a formação e a comunicação interna.

A satisfação e motivação são a peça-chave de qualquer organização para obter ótimos resultados e, inevitavelmente, comprometimento organizacional. A esta satisfação e motivação podem ser aplicadas medidas como aumento salarial, folgas atribuídas aos colaboradores, autonomia para fazer determinadas tarefas com alguma responsabilidade, entre outras.

A gestão da avaliação de desempenho é regida pelo cumprimento e mérito de cada colaborador na realização das tarefas. O colaborador quando está empenhado e “engajado” executa de forma meritosa e determinada as suas funções. Esta avaliação é de 360° graus e envolve resultados- baseados na comparação entre resultados previstos e executáveis- e objetivos- através de uma revisão de alcance de metas e possíveis potenciais colaboradores que surgem da realização destes objetivos. Esta “performance” tem de ser avaliada quer por parte dos colaboradores, quer das chefias para haver uma gestão sólida e eficaz.

A formação é outra vertente que, por vezes, pode estar esquecida nas organizações e que é fundamental para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. É,

possivelmente, a parte mais importante na organização. Para além de manter a competitividade para com as outras organizações do mesmo ramo, a formação pode conduzir a uma vantagem competitiva através do desenvolvimento dos colaboradores. E, não menos importante, pode reter talentos que são importantes para aumentar o desempenho organizacional, aumentar a criatividade e contribuir para os melhores índices de produtividade na organização.

A comunicação interna é crucial em todos os campos de intervenção numa organização e é cada vez menos utilizada em muitas organizações. Sem essa comunicação, os alinhamentos dos objetivos podem ser um pouco distorcidos, uma vez que a interpretação é subjetiva. Tal faz com que existam colaboradores que não estão no mesmo sentido dos objetivos da organização. Para que isto não aconteça, as chefias têm de assumir um papel de formadores que tenham papéis com fácil interpretação, mantendo os colaboradores “engajados”, evitando possíveis conflitos entre pessoas. Devem ainda estar abertos a possíveis sugestões e dúvidas.

Nesta medida, estas vertentes são fundamentais para um bom “Engagement” organizacional e o impacto que terá o índice de turnover numa organização e a reputação que é apresentado, tanto a nível interno como a nível externo é extraordinariamente positivo. Assim, a rotatividade é um indicador que deve ser, mensuravelmente, analisado a curto, médio e a longo prazo, a fim de determinar possíveis soluções para problemas internos e uma estratégia que permita uma redução do “Turnover”.

Nesta circunstância, o impacto que são determinados, estes indicadores mencionados anteriormente, é relevante para entender como o “Engagement” é um efeito de todas as tomadas de decisão internas e que é um canal de ligação para uma reputação malévola e uma imagem denegrida, ou vice-versa, num mercado tão antagonista e competitivo.

Desta forma, para explorar estes assuntos acima referidos, numa primeira fase, procedeu-se a uma revisão de conceitos relacionados com o possível “Engagement” nas organizações com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a temática desenvolvida.

Posteriormente, numa segunda fase, avançou-se para uma vertente prática de como se pode aplicar um modelo de “Engagement”, de forma particular, na Cooperativa Agrícola da Tocha numa base sólida e eficaz. É apresentado uma metodologia, a nível qualitativo, com os objetivos e resultados previstos, e a identificação da necessidade diretamente

relacionada com o modelo de “Engagement” na CAT. Por último, a proposta de implementação do modelo na Cooperativa com o intuito de melhorar e rejuvenescer, substancialmente, os processos de trabalho.

Os objetivos que se pretendem alcançar são entender e aperfeiçoar a importância de alguns indicativos tais como a motivação, satisfação, boa comunicação interna, gestão de avaliação de desempenho e o desenvolvimento de formações individuais e grupais, de modo a permitir índices de “Turnover” relativamente baixos e um bom comprometimento organizacional de forma a que a reputação social da Cooperativa Agrícola da Tocha seja predominantemente alta e fidedigna, tanto a nível interno como externo.

## **1. CONCEITO “ENGAGEMENT”**

Em primeira instância, é de salientar a diferenciação entre “Engagement” e Comprometimento Organizacional.

Embora os conceitos sejam semelhantes e até complementares, no que diz respeito aos objetivos organizacionais, é possível afirmar que o CO está intrinsecamente relacionado com a ligação dos indivíduos à organização como um todo, e o “Engagement” está mais direcionado à função desempenhada. Segundo Schaufeli et al. (2007), o “Engagement” pode ainda ser caracterizado pelo seu carácter de vigor, dedicação e absorção.

Ou seja, para Maslach (2001), comprometimento foca-se na organização, enquanto “Engagement” centra-se no trabalho/função dos colaboradores de determinada organização.

De uma forma mais precisa e concisa, Bastos, Pinho e Rowe (2015), afirmam que o comprometimento organizacional é definido como uma condição psicológica que tem muita influência direta sobre o desempenho do colaborador e na sua decisão de permanecer na organização.

De acordo com Amstrong (2016), o comprometimento organizacional é representado através da identificação e envolvimento dos colaboradores perante a organização, envolvendo sentimento de lealdade e paixão para com esta.

Assim, o comprometimento organizacional pode ser descrito como o “engajamento”, envolvimento ou mesmo empenho do colaborador para com os objetivos organizacionais.

Nesta medida, Paz (2013) salienta que o comprometimento dos colaboradores são um dos pré-requisitos para que os objetivos sejam alcançáveis.

Como refere Oliveira e Costa (2016), o comprometimento é uma ligação que é uma espécie de um vínculo para a organização em que os colaboradores fazem determinados sacrifícios em função dessa organização. Por conseguinte, os colaboradores com este grau de comprometimento tendem a permanecer na organização, segundo Rocha e Honorário, 2015).

Assim, o “Engagement” é uma segunda instância do comprometimento organizacional, uma vez que se o colaborador estiver com vontade, responsabilidade e acima de tudo, comprometido à função que desempenha levará ao “Engagement” organizacional. Neste seguimento, numa fase de estratégia organizacional, para os clientes se apaixonarem pelo produto que a organização criou é fundamental divulgá-lo com sentimentos de amor, paixão e lealdade. A consequência destes sentimentos dos colaboradores produz o “Engagement” organizacional. Tanto a nível de colaboradores como de clientes. Todavia, é de salientar a complementaridade destes dois conceitos intrinsecamente ligados às organizações.

### **1.1. A responsabilidade social da instituição no “Engagement” dos colaboradores**

Desta forma, pode-se afirmar que o comprometimento organizacional envolve responsabilidade e compromisso na execução de determinadas atividades, tarefas e, mesmo, processos de trabalho. Por conseguinte, essa responsabilidade implica, naturalmente, um envolvimento por parte dos colaboradores de forma a atingir os objetivos comuns da organização. Segundo Truss et al. (2006), comprometimento relaciona-se com o grau de paixão, imersão e dedicação dos colaboradores em relação ao seu trabalho. Além disso mais, Rosas-Gaddi (2004), defende que existe comprometimento quando os colaboradores encontram significado pessoal e motivação no seu trabalho e sentem que têm responsabilidade na obtenção de determinados resultados, que vão para além dos seus objetivos pessoais.

Deste modo, para que os colaboradores consigam atingir esses objetivos comuns é necessário que estejam empenhados para com a execução dos mesmos. Este empenho é, efetivamente, subjacente a um desempenho que, em termos organizacionais, pode levar a altos níveis de performance.



Figura 1: Fatores inerentes do “Engagement”

Assim, de acordo com a figura 1, pode haver um conjunto de fatores que envolvem o “Engagement” numa organização. Isto é, para além de serem complementares, são essenciais à concretização da essência do comprometimento.

Para Borges (2013), é possível observar uma conjuntura de comportamentos diversos entre os colaboradores numa organização. Isto é, a variedade das “habilidades” e a atribuição das tarefas dos colaboradores afetam o comprometimento dos mesmos.

É relevante mencionar, também, a questão da cultura organizacional que pode ter influência por meio de valores, regras e normas impostas pela organização. Este conjunto de hábitos compartilhados tem de estar em sintonia e “engajados” em todos os colaboradores. Se houver uma cultura fraca devido a mudanças frequentes ou mesmo uma cultura conservadora, que não muda os hábitos e valores mantendo-se ao longo do tempo a mesma, tal pode dificultar a integração e o comprometimento do colaborador. Por sua vez, pode levá-lo a desistir dos objetivos comuns e, por conseguinte, a sair da organização. Para Hartnell et al (2011), a cultura organizacional pode favorecer os níveis de comprometimento, uma vez que o conjunto de valores e padrões que é determinado na organização, tende a influenciar o “Engagement” organizacional. Assim, para Budihardjo (2013), os colaboradores melhoram o seu nível de comprometimento.

Ainda assim, Meyer et al. (2002) explica que as relações entre o comprometimento e características dos colaboradores de acordo com a organização são mais propícias afetivamente aos colaboradores com mais idade, com níveis ocupacionais mais altos,

melhores remunerações ou com colaboradores com maiores períodos de permanência na organização.

Outra questão fulcral é uma comunicação assertiva que tem por base um “feedback” ativo entre chefia e subordinado. Esta comunicação é uma verdadeira ferramenta estratégica para atingir objetivos e levar à melhoria de resultados e ao crescimento na organização. A qualidade da comunicação e a sensatez da comunidade também contribuem para o comprometimento com a organização, perante Pauline (2011).

Para Welch (2011), o comprometimento é influenciado pela comunicação interna, embora o conteúdo das mensagens poderão ter repercussões distintas entre os diferentes trabalhadores. Deste modo, aqueles que valorizam a compreensão e acesso facilitado dos conteúdos estão afetivamente comprometidos a desempenharem a sua função de forma eficiente e contribuirão de forma eficaz para os objetivos organizacionais. Desta forma, para Carrière e Bourque (2009), aquelas organizações que promovem a comunicação interna, conseguem que os seus colaboradores atinjam positivamente a satisfação e, sobretudo, o comprometimento organizacional. Por outro lado, nas organizações que não têm a prática de comunicação assertiva, dificilmente haverá comprometimento por parte dos colaboradores.

Atualmente, cada vez existe mais o “descomprometimento” dos colaboradores nas diversas organizações. Entre alguns motivos, é de referenciar estes, a saber:

- As organizações não têm condições de trabalho correspondentes às exigências dos colaboradores. Os salários por vezes são desajustados com a formação que os colaboradores têm e/ou os salários estão abaixo da média, comparativamente com os quadros exigidos a nível nacional. Além do mais, as condições de trabalho podem ser diversas, porém, de salientar, por vezes, existir uma discriminação associada ao género, no que diz respeito, à igualdade de retribuição das respetivas remunerações;
- Os colaboradores não têm oportunidades de crescimento na empresa, levando-os a sair das organizações;
- Os benefícios sociais por vezes são nulos no que diz respeito aos bónus e gratificações oferecidas, transportes da organização, serviços sociais, horários flexíveis, entre outros;

- O trabalho temporário está a ganhar cada vez mais expressão, fazendo com que os colaboradores não se sintam integrados nem “engajados” para com a cultura da organização.

Assim, são inúmeros os aspetos que podem levar ao “descomprometimento” e, por meios externos, à saída dos colaboradores na procura de melhores ofertas de trabalho.

Nesta medida, a organização acaba por sofrer repercussões negativas a nível interno e externo. Lima (2013), afirma uma necessidade de substituição de colaboradores, através do seu “disengagement”, isto é, da insatisfação dos mesmos para com a organização, geram perdas significativas a nível de pessoal, tempo gasto na procura de novos empregados, bem como os gastos com a formação e desenvolvimento de pessoal.

Assim, Fagundes (2011), conclui que saber diagnosticar como ocorre o comprometimento dos colaboradores é imprescindível aos gestores, de forma a poder construir-se uma base sólida para que se possa trabalhar com os instrumentos necessários ao sucesso da organização.

## **1.2. A Gestão do “Engagement” como gerador de produtividade e desempenho dos colaboradores**

O “Engagement” pode, efetivamente, ser a causa do bom desempenho do colaborador, estando alienado à produtividade e, conseqüentemente, surgir da génese de resultados ou objetivos numa organização.

Naturalmente, a resiliência é a palavra-chave para determinar uma boa gestão e gerar produtividade. De acordo com a infopédia, a resiliência irá determinar a capacidade de reagir a uma dificuldade, sem perda de equilíbrio emocional. Ou simplesmente, a capacidade de recuperação perante condições adversas.

Deste modo, baixos resultados de resiliência podem levar a níveis mínimos de desempenho, ou vice-versa. As superações de desafios e pressões são características do ambiente de trabalho. Ser resiliente e responder de forma positiva perante os desafios e pressões trará frutos na produtividade de trabalho.

Porém, esta gestão não pode ser compreendida e posta em prática de qualquer forma. A resiliência tem três fatores que podem ser, de certo modo, influenciáveis e colocados em estudo perante a organização, entre os quais:

- O planeamento por parte dos supervisores, gerentes ou chefes que façam essa gestão dos seus subordinados. Todos os colaboradores que tenham esta atitude de resiliência podem crescer pessoal e profissionalmente;
- O meio ambiente físico onde os colaboradores trabalham também influencia como serão os seus comportamentos. Isto é, se a prática da organização for de grande cooperação, união e sacrifício nos bons e maus momentos é o ideal. Se tal não acontecer, pode gerar pessoas bastante insatisfeitas e pouco resilientes;
- As pessoas que mais formação têm, detêm, em geral, uma maior capacidade de resolução de problemas de elevada responsabilidade, tendo maior resiliência que os outros que detêm pouca formação.

Assim, basta haver uma gestão racional e ponderada de como se pode determinar o desempenho do colaborador. E esse desempenho pode, efetivamente, gerar produtividade que tem resultados significativos e, mais especificamente, lucro envolvido na organização.

## **2. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO**

Para muitas organizações, o termo motivação é um indicador de preocupação, uma vez que os gestores e diretores reivindicam que os funcionários necessitam, claramente, de uma força motivacional.

De uma forma mais genérica, a palavra motivação vem do Latim *motivus*, relativo a movimento, algo móvel, segundo Delgado (2011).

Crisóstomo (2010), afirma que é um processo que qualquer pessoa detém na sua vida. No que diz respeito ao trabalho, é uma força essencial que o colaborador obtém nas suas tarefas, de forma a ser valorizado e promovido.

Para Marotto et al (2016), a motivação no trabalho é gerida por algum motivo, de forma a mostrar empenho e dedicação na atividade prestada na organização.

Todavia, para deslocar cognitivamente o colaborador desmotivado para o sentido oposto é preciso uma dependência que tem de partir de si mesmo. A motivação, antes de mais, tem que vir da própria pessoa. Para Christy (2009), “Há pessoas que jamais serão motivadas. Elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida, nunca agindo ativamente em nada. As organizações estão abarrotadas destes indivíduos. Eles prendem-se aos seus empregos, fazem o que lhes mandas fazer e, não perguntam, não argumentam, não questionam, só executam. Satisfeitas ou não com sua condição, elas são assim e dificilmente mudarão. Não há programa motivacional que tenha efeito sobre estas pessoas.” Assim, em termos organizacionais, o funcionário precisa de ter um motivo inerente para se sentir motivado. Dependerá, em muitas circunstâncias organizacionais, de objetivos e metas, tanto individuais como coletivas, destinadas ao sucesso destes. Para tal, existe a necessidade de uma definição dos objetivos e metas para que haja iniciativa e autonomia por parte dos colaboradores.

Nesta medida, segundo Souza (2015), a partir da motivação é baseada na qualidade laboral a motivação no trabalho, apresentando-se como um desafio para muitos gestores. Assim, como afirma Marins (2008, p.11),” A empresa deve ser capaz de oferecer aos funcionários a autonomia necessária para que possam exercer a sua criatividade e, ao mesmo tempo, tomar decisões.” Nesta medida, é urgente que haja uma política organizacional que permita esta liderança democrática assente na delegação de tarefas e, conseqüentemente, no espírito de responsabilidades subjacentes à sua autonomia. Ainda Marins (2008, p.12), afirma que “...a iniciativa é consequência direta da autonomia. É preciso valorizar os colaboradores que têm iniciativa.” Neste âmbito, a motivação organizacional advém de desafios expostos pela chefia ou pela direção. Assim, cabe às instituições atribuir desafios concebíveis e realizáveis, de forma a que os colaboradores se sintam motivados através da concretização e, conseqüentemente, sintam um orgulho constante.

Esta motivação pode ser definida em dois parâmetros, segundo Marins. Para este, a motivação pode ser emocional ou cognitiva. A motivação emocional usa a emoção das pessoas para casos circunstanciais, enquanto a motivação cognitiva usa a razão e estudo real dos acontecimentos com dados concretos. A motivação emocional é momentânea uma vez que as emoções são passageiras. Depois da emoção vem a razão e, como tal, a motivação cognitiva é que vai ajudar uma organização a mudar processos, cultura, clima,

em algumas eventualidades. Naturalmente, é fundamental que conheçam a realidade e a compreendam de forma a agir conscientemente.

Já Periard (2011), afirma que a motivação se divide em dois parâmetros: O lado humano, referente a condições de trabalho que influenciam a satisfação e motivação do colaborador na organização e a relação entre os colaboradores. E o lado motivacional, que implica estímulos internos, através dos quais o colaborador desenvolve as suas potencialidades.

Por outro lado, a satisfação é um termo muitas vezes genérico e ambíguo entre as pessoas. Assim, mais concretamente, a satisfação no trabalho tem, por vezes, várias definições paradoxais. Como refere Fernandes, Valdemiro (2018, p.68) existem dois tipos de satisfação, a saber: satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho e a satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho, de acordo com alguns autores. Através de uma adaptação de Ferreira, Neves, Caetano (2011, p.327), é apresentado da seguinte forma:

Autores	Ano	Conceções holísticas
Crites	1969	Determinado estado relacional e afetivo com o seu trabalho no sentido de gostar ou não
Locke	1976	Perceção subjetiva que resulta de um estado emocional positivo das suas experiências de trabalho
Newstrom e Davis	1993	Conjunto de sentimentos resultáveis da forma que o colaborador acha do trabalho
Beer	1964	Estes autores atendem a três componentes essenciais:
Harpaz	1983	Cognitiva (Pensamento racionais de acordo com o conhecimento-causa)
Peiró	1986	Afetiva ( Determinado com emoções negativas ou positivas)
Arnold & Robertson	1991	Comportamental (Predisposições comportamentais em relação ao objeto)

Fonte: Adaptado de Ferreira, Neves, Caetano, & Coord.

Tabela 1: Satisfação no trabalho: Conceções holísticas

Neste âmbito, tendo em conta algumas perspetivas sobre várias conceções de autores de referência, a satisfação de trabalho engloba um conjunto de sentimentos que são resultado de uma ação motivada por ações circunstanciais. Estes sentimentos causam expetativas no colaborador e, este motivado, tenta concretizar. Quando isso acontece pode-se afirmar que o colaborador está satisfeito, porém, quando essas expetativas são inferiores ao esperado pelo colaborador, existe uma insatisfação no trabalho (Graça, 2000). Contudo, existem várias teorias que demonstram e analisam a satisfação no trabalho.

Maslow (1943), demonstrou através da Teoria das necessidades, que as necessidades de satisfação são hierarquizadas através de níveis, do mais baixo (necessidades fisiológicas) para o nível mais alto (necessidades de autorrealização). Deste modo, a pirâmide conferida pelo autor é categorizada pelo nível mais baixo- necessidades fisiológicas- que dizem respeito às necessidades de sobrevivência e preservação do ser humano, tais como, a alimentação, repouso e sono, abrigo, desejo sexual, entre outros. O nível seguinte são as necessidades de segurança, que representam as condições propícias de estabilidade, tranquilidade e segurança do ser humano. Seguidamente, as necessidades sociais têm a ver com a troca de sentimentos, partilha, participação e convívio entre os seres humanos. A seguir, são as necessidades de estima, referentes a uma avaliação de si próprio, tendo fatores inerentes como a autoconfiança, consideração, respeito e necessidade de aprovação social. Por último, as necessidades de autorrealização, alusivas ao seu próprio potencial e desenvolvimento. Estas podem ser promovidas através de desafios e objetivos, tendo como marco importante autonomia, criatividade e diversidade.

Além disso, pode-se constatar que as necessidades fisiológicas e de segurança correspondem a necessidades primárias- cuja satisfação deve ser prioritária, enquanto as necessidades sociais, de estima e de autorrealização são necessidades secundárias- cuja satisfação é necessária, mas não é indispensável, como é referido na figura 2.



*Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow*

Tendo em conta Herzberg (1950), descreve a teoria dos fatores, baseada no comportamento das pessoas e albergando dois fatores paradoxais: higiénicos e motivacionais.

Os fatores higiénicos são extrínsecos e correspondem ao meio ambiente externo do colaborador, que está fora do controlo do mesmo. Fatores esses são indexados às condições físicas do trabalho, salário, vida pessoal- necessidades fisiológicas-, políticas empresariais e segurança no cargo- necessidades de segurança-, relações interpessoais, supervisão exercida e subordinados inerentes- necessidades sociais.

Os fatores motivacionais são considerados intrínsecos e correspondem ao ambiente interno do colaborador, o que está ao alcance do mesmo. Fatores esses são indexados ao reconhecimento, status e prestígio- necessidades de estima-, a natureza do trabalho, responsabilidade e progresso- necessidades de autorrealização.



Figura 3: Adaptação de Herzberg

Já a Teoria da Equidade, defendida por Adams (1963), adaptado por Fernandes (2017), afirma que a motivação é um equilíbrio entre o desempenho despendido pelo colaborador e a retribuição facultada pela organização. Essa retribuição pode ser fornecida de diversas formas, tais como, prestações pecuniárias, promoções, status, reconhecimentos, entre outros. Se a retribuição for menor que o desempenho efetuado pelo colaborador, ocorre uma insatisfação do mesmo no ambiente laboral. Se acontecer o contrário, o colaborador sentir-se-á satisfeito e motivado para continuar na organização. Isto é, se a compensação for justa, o colaborador permanecerá, contudo, se for injusto, este tende a retirar-se da organização.

A teoria das expectativas, segundo Vroom (1964), **adaptado por Chiavenato (2014)**, argumenta que a motivação exposta depende de três forças instrumentais:

- **Expectativa:** o esforço do colaborador melhora o desempenho;
- **Istrumentalidade:** o esforço trará recompensas futuras;
- **Valência:** as recompensas são atraentes e valiosas.

Esforço	→ → →	Desempenho	→ → →	Recompensa	← ←
	↑		↑		↑
	<b>Expectativa:</b> Será que esforço do colaborador levará a um desempenho aceitável?		<b>Istrumentalidade:</b> Será que bons níveis de desempenho levarão a recompensas justas?		<b>Valência:</b> Será que a recompensa é desejável para o colaborador?

Figura 4: Adaptação de Vroom

Assim, de acordo com a figura 4, as três componentes representam a motivação dos colaboradores, desde o seu esforço até à sua recompensa.

Por último, para McGregor (1964), com a teoria X e Y, estabeleceu o campo alargado comportamental dos colaboradores das organizações com o foco na teoria X e na teoria Y.

Na teoria X os indivíduos apresentam algumas características, de certa forma, insatisfeitas, a saber:

- Não gostam de trabalhar na organização e, por conseguinte, não confrontarão o trabalho;
- Evitarão responsabilidades de maior na organização;
- Não têm autonomia e direção nas suas tarefas;
- Não são criativos no ambiente laboral.

Na teoria Y, ao invés, apresentam outro tipo de características, colocando em destaque um ambiente favorável, com a possibilidade de desenvolvimento dos colaboradores, a saber:

- O trabalho é caracterizado por ações positivas que envolvem um certo prazer;
- Não têm desconforto e reagirão a boas condições e atitudes no trabalho;

- Poderão aceitar responsabilidades de maior na organização;
- Apresentam autonomia e direção nas suas tarefas;
- São criativos no ambiente laboral;

Desta forma, para McGregor, se as orientações e administração seguirem a fórmula da teoria X, os colaboradores apresentam-se desmotivados e com um comportamento correspondente ao nível insatisfeito. Todavia, se seguirem a teoria Y, tal gera comportamentos de interação e cooperação dos colaboradores em torno de objetivos comuns, de forma a obter sucesso, desenvolvendo-se, por conseguinte, comportamentos motivados.

### **2.1. Relação entre satisfação e motivação**

Atualmente, já existe muito a preocupação do colaborador nas organizações. Sem colaboradores satisfeitos e motivados, a organização terá um problema de comprometimento e desempenho dos seus colaboradores. Desta forma, tem-se vindo a valorizar mais o colaborador, uma vez que é o capital representativo dos resultados e, conseqüentemente, da produtividade exercida internamente. Isto é, os colaboradores representam o maior capital da organização.

Contudo, a relação de satisfação e motivação são paradoxais e, ao mesmo tempo, complementares.

As diferenças existentes entre estas duas realidades são:

- A satisfação diz respeito às condições de trabalho, às prestações pecuniárias e aos benefícios sociais nas organizações, entre outros aspetos.
- A motivação tem em conta os desafios que o trabalho traz, o status e reconhecimento que a empresa fornece ao colaborador, entre outros.

Assim, há diferenças enormes entre estes dois conceitos. Todavia, também se complementam, a saber:

- A satisfação é o resultado de uma ação motivada por ações circunstanciais;
- Tem de haver uma emoção, seja ela emocional ou comportamental, para existir motivação e, eventualmente, satisfação;

- Tem de existir um comportamento emocional ou cognitivo de forma a chegar a um propósito, que é a motivação. Assim, por conseguinte, o colaborador ficará satisfeito. Do ponto de vista organizacional, tem de se avaliar o comportamento do colaborador.

Neste enquadramento, pode-se formular duas questões pertinentes. Será que os colaboradores satisfeitos podem não estar motivados? Ou será que colaboradores motivados podem não se sentir satisfeitos?

São questões com alguma ambiguidade causal, porém, são complementares no que toca à sua ênfase principal: realização de tarefas no processo de trabalho.

Decerto que os colaboradores que se sentem satisfeitos estão motivados, uma vez que a satisfação é feita através de fatores internos que influenciam e determinam a motivação. Esses mesmos são a razão e o motivo da satisfação do colaborador no ambiente de trabalho.

Num segundo prisma organizacional, em primeira instância, a motivação é gerida e, redondamente, motivada pela própria pessoa. Naturalmente, esta motivação pode ser alcançada com maior facilidade por uma cultura organizacional baseada no feedback, ajuda direta e acompanhamento das chefias ou supervisores.

Contudo, um colaborador pode estar motivado, e ao mesmo tempo, insatisfeito com o meio ambiente em que se encontra a trabalhar, por algumas razões, entre as quais, cultura organizacional ou até mesmo compromisso em determinados parâmetros.

Uma cultura organizacional eficiente só se atinge com bons valores, conhecimentos e experiências partilhados por todos em comunhão numa determinada organização. O desempenho resulta um pouco desta partilha e conhecimento de todos. Mas não só o compromisso é um fator inerente a estes e é subjacente na medida em que os colaboradores podem estar comprometidos ou não com os valores da organização. Se assim estiverem, o desempenho será maior e, conseqüentemente, obterão um crescimento maior na organização.

Deste modo, para o colaborador permanecer na empresa é fundamental deter dois fatores em simultâneo- satisfação e motivação. É desta forma que o indicador pode prever um bom índice de satisfação e motivação dos colaboradores através de um clima organizacional adequado às necessidades dos colaboradores. Com estes índices positivos,

é possível prever uma melhoria do desempenho dos colaboradores e, futuramente, um aumento da produtividade.

## **2.2. Gestão da satisfação e motivação;**

Para Bergamini (2016), quando existem, por parte das chefias ou direção, conhecimentos das necessidades dos colaboradores é mais fácil motivá-los. Ao invés, o desconhecimento pode oferecer desmotivação individual e grupal. Conseqüentemente, a proposta deste autor é oferecer um ambiente de trabalho propício à motivação e satisfação dos colaboradores.

Naturalmente, tem que haver uma boa gestão destes fatores por parte da entidade patronal para levar a bom porto os objetivos organizacionais e, posteriormente, aumento da sua produtividade. Para Medeiros (2014), as organizações devem estar permanentemente preocupadas com as necessidades dos colaboradores, de forma a atingir a promoção de objetivos com satisfação e motivação inerentes.

Como referido anteriormente, um bom clima organizacional é fulcral para determinar a boa gestão daqueles fatores. Desta forma, a motivação e a satisfação devem ser encarados e analisados de ambos os lados. Tanto do lado do empregador como do empregado.

Do lado do colaborador, este necessita de ter desafios, objetivos, metas, tarefas a realizar. Como afirma Marins (2008, p.45), se não se desafiar, não criar desafios para si mesmo, acomoda-se, pára. Quando não há uma meta, quando não há uma ambição positiva, pode haver acomodação. O reconhecimento também é crucial para haver um melhor desempenho por parte dos colaboradores. Far-se-á através de benefícios, programas de reconhecimento e remunerações mais elevadas. Assim, será possível os colaboradores crescerem pessoalmente e profissionalmente, na organização. Para além disso, o colaborador necessita de ter uma certa autonomia e certas responsabilidades, de forma a encarar o negócio como sendo dele.

Da parte da organização, será necessário que os colaboradores cumpram com alguns aspetos fundamentais, a saber:

- O envolvimento e, por conseguinte, comprometimento do colaborador, sendo importante em termos pessoais para a organização;
- Uma boa capacidade de resposta às necessidades do mercado. Para conseguir isso, é preciso que os colaboradores saibam os objetivos, tenham metas bem traçadas e que haja uma boa liderança subjacente;
- O desempenho dos colaboradores de forma a potenciarem resultados e, posteriormente, alcancarem produtividade na organização;
- Empenho dos colaboradores com comportamentos positivos de forma a serem autónomos e responsáveis nas suas tarefas/atividades.

Num ambiente de constante mudança, é preciso uma aliança entre estes fatores de forma a poder haver colaboradores conscientes do seu trabalho e que se sintam felizes. Só assim, se sentirão concretizados pessoalmente e profissionalmente. Só assim, a organização fará a diferença e obterá sucesso num mercado tão competitivo.

### **3. A RELAÇÃO DO “ENGAGEMENT” COM O “TURNOVER”**

O “Engagement” é um conceito muito discutido e ambíguo no que diz respeito ao processo de comprometimento dos colaboradores. Este pode ser interpretado de diversas formas, porém a essência, a sua fórmula, é igual e pode, efetivamente, influenciar o Turnover. O turnover é e está constantemente dependente da reação de “Engagement” de uma organização.

Nesta sequência, como afirma Kabungaidze (2013),

“A alta rotatividade de mão-de-obra prejudica a organização através do aumento dos custos de recrutamento e seleção, atrasos na prestação de serviços e baixo índice de mobilidade entre os funcionários. Tais atividades afetam grandemente o sucesso organizacional para prosperar na economia competitiva de hoje devido à sua incapacidade de reter a qualidade correta dos funcionários.”

Deste modo, a reação do pouco “Engagement” é precisamente altos índices de Turnover resultantes de uma imersão dos baixos índice de mobilidade entre os colaboradores. Ninguém produz resultados nas organizações se não estiver empenhado e concentrado nos objetivos da organização. Sempre que haja algum colaborador que esteja

no trabalho descomprometido, tal situação pode influenciar toda a equipa daquela seção e fará com que a produção de resultados seja diminuta.

Assim, como dizem Schuler e Jackson (2006), a necessidade de manter os colaboradores é uma batalha que depende muito da organização. E, também, dependerá muito se a rotatividade for baixa ou alta. Se for alta, ou seja, “Turnover” elevado deverá ser tido em conta os custos que isso acarreta para a organização, uma vez que isto só acontece quando os colaboradores estão numa fase de transição de vida profissional, porquanto revelam alguma insatisfação.

Portanto, é crucial perceber quais as causas do Turnover numa organização e de que forma poderá diminuir a rotatividade dos funcionários.

### **3.1. Conceito de “Turnover” e suas respetivas causas**

O *turnover* dá ênfase a uma atenção redobrada que, atualmente, leva a que muitas instituições desenvolvam ações formativas e estudos relevantes na área de recursos humanos.

Neste âmbito, a rotatividade de pessoal numa instituição pode trazer muitos custos. Nomeadamente, em primeira instância, custos de recrutamento, e, em seguida, de formação/instrução; custos administrativos e, de realçar, uma enorme perda de conhecimento e experiência com um “Turnover” elevado. É preciso, portanto, rever o conceito na sua raiz e perceber quais são realmente as suas causas.

As conceções de “Turnover” ou rotatividade de pessoal, em qualquer organização, podem ser compreendidas em algumas configurações, todavia, com um sentido holístico similar.

Segundo Chiavenato, (2010, p. 88) a rotatividade de pessoal (ou turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Ainda neste contexto, Chiavenato (2010, p.89) descreve que a rotatividade se refere ao fluxo de entradas e saídas de pessoas numa organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações.

Silveira (2011, p.10), define “Turnover” como o movimento de entrada e saída de colaboradores numa organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado.

Já para Marras (2011, p. 50), é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade.

Assim, neste âmbito, a rotatividade pode ser assimilada por algumas perspetivas, tais como, segundo Alis [et al.] (2011, p.948):

“Trata-se dos movimentos de entradas e saídas definitivas de trabalhadores numa organização durante o período de tempo específico, geralmente um ano.

Da mobilidade interna dos trabalhadores, É a deslocação, no tempo e no espaço, dentro da mesma organização, de trabalhadores inseridos numa função estrutural, nomeadamente a mobilidade geográfica, ou seja, a deslocação de um lugar geográfico para outro.

Da mobilidade de pessoal. É a ação pela qual um trabalhador passa do exercício de uma ocupação para uma outra ou, se preferirmos, muda de ofício ou de profissão ou de atividades ao longo da sua carreira profissional.”

Porém, temos de ter em conta a particularidade dessa rotatividade. Pode ter um carácter voluntário ou involuntário por parte do colaborador.

Para Jankowski (2016), existem três fases no ciclo de vida de um colaborador: atração para a organização, desenvolvimento de potenciais talentos e a retenção. Nesta circunstância, para este, a retenção pode estar diretamente relacionada com os baixos níveis de “Turnover”.

Segundo Chowdhury e Naznul (2017), é fulcral adotar estratégias que permitam a retenção de trabalhadores, uma vez que com essa retenção alcança-se um *Turnover* reduzido. Por outras palavras, reduz-se custos inerentes, eleva-se a vantagem competitiva sobre os concorrentes, produz-se mais, e indicia-se um maior compromisso e satisfação dos colaboradores.

É considerável que os baixos níveis podem acontecer através de uma manutenção dos colaboradores com maiores capacidades e, por conseguinte, através de um melhor conhecimento/experiência, resultando um trabalho mais eficiente na realização das tarefas e, consequentemente, um sucesso organizacional, conforme Jankowski (2016).

Porém, segundo Eckert, Mecca, Denic, Giacomet (2011, p.4), nos dias atuais, quando há muitas vagas de emprego, a busca por melhores oportunidades e salário, aumenta, levando os empregados a trocarem de emprego, e estas saídas de empregados são o que chamamos de “Turnover”. Os empregados podem abandonar a organização alegando motivos pessoais e desejos que não correspondem aos reais, segundo Arménio Rego [et al.] (2012, pág.788).

Nesta medida, para Hom, Lee, Shaw et al (2017), os conflitos profissionais, a falta de reconhecimento, as remunerações baixas, alguma sobrecarga de trabalho são aberturas para uma maior rotatividade e um turnover elevado. Com esta alocação, fica o desejo de mudança e expectativas melhores em relação ao futuro profissional.

Hamzah, Hashim e Rashid (2011) afirmam que o “Turnover” é a saída voluntária da organização. Estes enfatizam o carácter voluntário da rotatividade (a saída da organização depende da vontade do colaborador).

Para Sequeira (2016), o Turnover revela uma vontade intencional de abandonar a organização. Esta vontade pode ser individual ou coletiva (quando dois ou mais colaboradores decidem sair da organização), segundo Bartunek, Huang e Walsh (2008).

Mas há também rotatividade involuntária, gerada, por exemplo, por reestruturações..., Pina e Cunha [et al.] (2012, pág.788). Essas reestruturações advêm, entre outros aspetos, de uma reformulação da equipa de forma a obter maiores níveis de desempenho e, conseqüentemente, produtividade. Desta forma, para se calcular o capital humano de forma a gerir produtividade tem que se calcular o índice relativo de pessoal, expresso da seguinte forma:

$$\text{TURN OVER} = \frac{\text{ADMITIDOS + DESLIGAMENTOS}}{2} \times 100$$
$$\text{MÉDIA DE COLABORADORES DO PERÍODO}$$

Fonte: Recursos Humanos (1995)

*Figura 5: Índice de Rotatividade de pessoal*

Como refere Chiavenato (1995, p.159), a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com carácter preditivo.

Naturalmente, esta é a fórmula completa da rotatividade de pessoal quando se decide agregar todos os admitidos e desligamentos dos colaboradores de uma empresa num determinado intervalo de tempo. Quando se quer obter a percentagem do Turnover dos desligamentos dos colaboradores, já se ausenta o número de admitidos. Se se quiser obter a dos desligamentos por iniciativa do colaborador, tem que se retirar o número de admitidos e saber o número de desligamentos voluntários no intervalo de tempo preciso.

Para Chiavenato (2010, p. 88), a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas sim, uma consequência de certos fenómenos localizados interna ou externamente à organização. Nesta medida, para se compreender com mais rigor as peculiaridades desta rotação é necessário analisar as causas organizacionais (ou internas). Numa avaliação interna, estas são diversas, entre as quais:

**A política salarial-** Conforme afirma Chiavenato (2009, p.88), a política salarial é o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração dos seus colaboradores. Tudo o que diz respeito à remuneração entre subordinados e subordinadores é manifestada na política salarial. Atualmente, verifica-se uma elevada taxa de rotatividade de pessoal, pois um dos maiores interesses dos colaboradores é a remuneração justa e equilibrada, de acordo com as funções que desempenham e/ou com as suas habilitações literárias.

**A política de benefícios-** Os benefícios sociais estão intimamente relacionados com aspetos da responsabilidade social da organização, Chiavenato (2010, p.110). Estes benefícios sociais podem enquadrar-se em duas vertentes: benefícios monetários e não-monetários. Quanto aos monetários, podem ser consideradas as férias, o 13º Salário, o seguro de acidente de trabalho, a aposentadoria, o salário de maternidade, as gratificações, as refeições subsidiadas, o transporte subsidiado. Quanto aos benefícios não-monetários são apreciados o horário flexível, o refeitório, o transporte para a empresa, a assistência médico-hospitalar, entre outros. Este tipo de benefícios e/ou incentivos são uma mais-

valia na retenção dos colaboradores e, conseqüentemente, na diminuição do “Turnover” na organização. Se, porventura, não houver uma “mão estendida” por parte do subordinador, certamente haverá diversas ruturas e, por conseguinte, desligamentos dos colaboradores.

**Oportunidades de progressos-** O crescimento na carreira é uma oportunidade pela qual muitos colaboradores anseiam dentro de uma organização. Contudo, a falta de reconhecimento pelo trabalho realizado e as não progressões na carreira estão associadas a demissões. Ou seja, os colaboradores, para além de não serem valorizados nas funções que lhes são impostas, constataam que os avanços na carreira nas organizações são, muitas vezes, insuficientes. Daí a dificuldade em assegurar os colaboradores.

**Política de recrutamento e seleção-** Para Pereira (2014), Recrutamento é o processo que visa atrair candidatos qualificados e em número suficiente para ocupar vagas numa empresa. Já a seleção, é o processo de escolha de pessoas com qualificações, habilidades e conhecimentos necessários para ocupar as vagas existentes ou projetadas. Chiavenato (1995, pág.134) estão associadas a técnicas de recrutamento que dão ênfase ao recrutamento interno em prol do externo. Os critérios de seleção são vastos e integram padrões de qualidade. O recrutamento e seleção de pessoal é parcial na medida em que pode haver uma redução de custos e de, num futuro próximo, não haver maior risco percentual de demissões, uma vez que, por vezes, julga-se que se recruta os colaboradores desejados para a função ideal e, futuramente, eles não conseguem desempenhá-la em condições. Por isso, o ideal é recrutar pessoal internamente de forma a reduzir custos e continuar com os padrões de qualidade exigidos.

**Condições de trabalho-**As condições estão intimamente relacionadas com a higiene, segurança e saúde no trabalho. Segundo a Organização Mundial de Saúde, a verificação de condições de Segurança, Higiene e Saúde consistem num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doença e enfermidade. Nesta medida, de acordo com o manual de formação de segurança, higiene e saúde no trabalho, a segurança é concebida pelo combate aos acidentes de trabalho, de forma a utilizar formas preventivas. A higiene no trabalho propõe combater as doenças profissionais, ou seja, as doenças que possam surgir no ambiente de trabalho. A saúde é a promoção global da saúde dos trabalhadores e a adaptação à função. Assim, os três aspetos salientes são o alicerce nas condições ambientais de trabalho e, conseqüentemente, pode ser um fator decisivo na rotatividade de pessoal.

**Crítérios de avaliação de desempenho-** De acordo com o Chiavenato (1995, pág.134) são planos sistemáticos e contínuos de avaliação da qualidade e adequação de recursos humanos. Com a utilização de um sistema de avaliação de desempenho, é possível (se estiver bem definido e bem aplicado) que ele seja um contributo eficaz para os colaboradores e subordinadores, tanto individual como coletivamente, de modo a melhorar a “performance” face aos objetivos estratégicos serem atingidos nas organizações. Assim, com critérios padronizados, o índice de rotatividade pode baixar e, por conseguinte, diminuir o número de desligamentos dos colaboradores.

Efetivamente, são os fenómenos internos (ou fenómenos organizacionais) que contribuem, de forma significativa, para o sucesso ou insucesso da organização. Em muitos casos, uma boa comunicação, um bom “feedback”, as boas condições de trabalho, a motivação são resoluções para muitos dos problemas enfrentados nas organizações. Basta existir bons chefes, bons líderes e uma administração focada para o bem-estar dos seus colaboradores, uma vez que o maior capital de uma empresa são os recursos humanos. Como afirma Chiavenato (1995, pág.165) uma das melhores políticas de recursos humanos é a permanência de pessoal na organização, principalmente acompanhada da participação e dedicação das pessoas. Quando existem organizações que primam por uma boa política de recursos humanos, sem dúvida, que os colaboradores irão sentir-se motivados, e tal fará com que os índices de produtividade aumentem e, por conseguinte, haverá uma diminuição do índice de “Turnover”.

### **3.2. Custos associados ao “Turnover”**

Os custos que a organização tem para com o colaborador no momento da sua saída são pesados no resto do enquadramento do negócio empresarial. Assim, os custos podem estar associados a três fases subdivididas em:

**Custos primários-** São custos inerentes à demissão voluntária/involuntária do colaborador e à substituição. Por conseguinte, estamos a referir despesas como o eventual pagamento de demissão do colaborador e a contratação de outro por meio de um processo de recrutamento e seleção e, mais tarde, as despesas relacionadas com a formação e integração na instituição.

**Custos secundários-** Está associado aos efeitos colaterais do turnover subjacente, isto é, perdas de produtividade, uma vez que o novo colaborador terá, à partida, uma produção inferior por não ter experiência naquele ambiente organizacional.

**Custos terciários-** São custos que protagonizam efeitos a médio e a longo prazo em relação ao produto e à própria imagem da instituição. Referente ao produto, a substituição do colaborador, como é referido anteriormente, demora e traz custos de formação. A falta de experiência do novo colaborador faz com que ele não obtenha os mesmos resultados que o outro colaborador desligado, ou que tenha resultados inferiores aos que a organização espera. Em questões de imagem, níveis de qualidade abaixo do esperado em relação ao produto podem afetar negativamente a imagem exterior do produto e da instituição, o que afetará o próprio negócio.

Assim, segundo Xavier (2016), a rotatividade acaba por se tornar um instrumento de diferencial competitivo em todos os segmentos, pois envolve a perda de clientes, capital humano e intelectual, a fuga de conhecimento, com prejuízos diretos e indiretos.

#### **4. METODOLOGIA ADOTADA NO TRABALHO DE PROJETO**

No que respeita à sua abordagem qualitativa, segundo Silva (2008), é um processo de análise de um problema, neste caso o “Engagement” da Instituição Cooperativa Agrícola da Tocha. Ainda para Silva (2008), a investigação qualitativa preocupa-se com o significado dos fenómenos, tendo em conta as movimentações, representações sociais e económicas. O que se relacionou com níveis de motivação e satisfação, “Engagement” e a comunicação interna entre os vários departamentos e hierarquias foram alvo de estudo. A investigação centrou-se numa metodologia a nível qualitativo, que consistiu nas motivações da Cooperativa Agrícola da Tocha no que respeita ao seu “Engagement”.

Numa primeira instância, após uma revisão de literatura em que se fez um levantamento de teses, artigos científicos, revistas científicas, pesquisas de internet e citações relacionadas com a promoção do “Engagement” e, conseqüentemente, redução do Turnover numa área de atuação em que os funcionários da Cooperativa Agrícola da Tocha podem, eventualmente, estarem insatisfeitos com as mais diversas razões profissionais, podendo ser verificado uma falta de comprometimento organizacional.

Numa segunda instância, desenvolveu-se um processo de análise da instituição de forma a se poder identificar quais os problemas adjacentes que podem estar na origem do pouco comprometimento dos funcionários. Com vista à identificação desses problemas

foram realizadas entrevistas e feita a análise de documentos fornecidos pelos supervisores da instituição.

Por último, foi implementado o modelo de Engagement na Instituição adequada às circunstâncias. Com a ampliação do modelo, pretende-se que haja algumas alterações, entre as quais:

- Melhoria de desempenho, tanto dos colaboradores como das respetivas chefias
- Comunicação eficaz, a nível interno, com respetivos “feedbacks”, repercutindo numa cooperação e exponencialidade da comunicação externa (cliente)
- Alterações na política de remunerações e seus benefícios sociais
- Motivação e Satisfação por parte dos colaboradores de forma a ficarem comprometidos e alienados com os objetivos e produção de resultados possíveis.

#### **4.1. Objetivos e resultados previstos**

Com este trabalho pretende-se melhorar e estruturar o “Engagement” da Cooperativa Agrícola da Tocha com a finalidade de prever uma maior satisfação e motivação dos colaboradores e, por conseguinte, uma redução de “Turnover”.

O objetivo principal é desenhar um programa de “Engagement” de forma a reduzir o “Turnover” e promover o comprometimento organizacional, aumentando, desta forma, a satisfação e motivação dos colaboradores. Assim, os objetivos futuros que estão patentes no modelo e que se adequam à instituição são:

- Reduzir o “Turnover”;
- Aumentar o “Engagement”;
- Aumentar a satisfação dos funcionários;
- Melhorar o desempenho.

Os resultados previstos com o estudo em análise e, conseqüentemente, a implementação do respetivo modelo deverão ter repercussões positivas tanto para os funcionários como para os clientes de forma a que haja um compromisso, satisfação, lealdade, cooperação de equipa e uma boa comunicação interna e externa.

## **4.2. Apresentação da Instituição**

### **História**

Situada na Tocha, concelho de Cantanhede, desde o ano 1974, a Cooperativa Agrícola da Tocha é uma empresa que se dedica ao comércio por grosso de leite em natureza (46331); comércio a retalho em supermercado(47111); restaurante sem serviço de mesa (56103); confeção de refeições prontas a levar para casa (56106); comércio a retalho de combustíveis para veículos a motor (47300); comércio a retalho de flores, plantas, sementes, fertilizantes (47761); formação profissional (85591); comércio por grosso de cereais, sementes, leguminosas (46214); comércio por grosso de fruta e produtos hortícolas (46311); comércio por grosso de batata (46312); comércio por grosso de carne e produtos à base de carne (46320); cultura de produtos hortícolas, raízes, tubérculos (1130); arrendamento de bens imobiliários (68200). Com um capital social variável de 424.235 euros, é considerada uma média empresa, com cerca de 81 colaboradores, no respetivo ano 2019, excluindo a direção.

### **Missão**

Tem como missão criar valor económico através da produção de resultados (sejam estes hortícolas, alimentares, combustíveis) com a finalidade de poder dar representação a um conjunto de cooperadores que fornecem e são fornecidos pela Cooperativa.

### **Serviços**

**Setor supermercado:** Comercialização a retalho de produtos alimentares e utilidades, em autosserviço. Os produtos são oriundos de fornecedores na sua maioria não cooperadores e dos cooperadores.

**Setor de produção de hortícolas:** Produção e comercialização de hortícolas em estufas e ar livre. Esta produção destina-se essencialmente à venda no supermercado e a outros comercializadores.

**Setor Loja Agrícola e Armazém:** Comercializa fatores de produção para a agricultura e outras famílias de produtos, utilizados sobretudo pelos produtores agrícolas.

**Setor ADS/OPP:** Controlo da sanidade animal, levantamento e classificação sanitária das explorações na área do concelho de Cantanhede e parcialmente nos concelhos de Montemor-o-Velho e Figueira da Foz.

**Setor de Veterinária:** Apoio e assistência técnica prestada por médico veterinário às explorações dos cooperadores. Cedência de medicamentos aos agricultores. Além disso, aconselhamento, aprovisionamento e venda de medicamentos aos agricultores com explorações pecuárias.

**Setor Leiteiro:** Venda de leite resultante de algumas explorações leiteiras na concelhia. No entanto, houve ao longo destes últimos anos, um redimensionamento a nível do seu negócio leiteiro através de uma transformação de leite para produção de carne. Deste modo, houve, efetivamente, mudanças ao nível do seu espaço (menores dimensões).

**Setor de combustíveis:** Abastecimento por parte dos cooperadores e clientes de forma a poder ter resultados produtivos nas suas explorações agrícolas.

**Contabilidades agrícolas/subsídios:** Apoio ao agricultor, quer na elaboração da contabilidade agrícola, quer na elaboração dos apoios, esclarecimentos e elaboração anual dos cooperadores, como é referido no relatório de contas do ano 2019.

**Setor de formação profissional:** A Formação Profissional é um instrumento importante para a melhoria das qualificações dos agricultores, bem como para a aquisição de novos conhecimentos e técnicas e na adoção de novas atitudes e comportamentos. Tem sido o objetivo da Cooperativa promover formação especializada para os agricultores e apostar na formação que responda às necessidades das pessoas do mundo rural, atualizando e reforçando os seus conhecimentos;

**Setor Centro Comercial:** Foi criado com o objetivo de ajudar a melhorar os rendimentos da Cooperativa, aproveitando instalações que não tinham o seu pleno aproveitamento. É constituído por 13 lojas, destinando-se a ser arrendado a comerciantes e a empresas.

### **4.3. Diagnóstico da instituição**

Para que exista uma melhoria significativa foi efetuado uma auditoria em todas as práticas existentes de Recursos Humanos de forma a poder contribuir para o sucesso do “Engagement” dos colaboradores da Instituição.

Procedeu-se a esta auditoria através de recolha de informação, entrevistas, análise documental e observação de participantes. O intuito era identificar as fraquezas, mas também as oportunidades e, conseqüentemente, as forças da instituição.

### ***Métodos de recolha de informação***

Os métodos de recolha de informação são, na sua base as entrevistas, o levantamento de dados, a análise documental e a recolha de informação pertinente ao estudo de caso do “Engagement”. Isto é, tudo o que está relacionado com a motivação, satisfação, comprometimento e “Turnover” foi analisado.

### ***Entrevista***

As entrevistas, por norma, foram elaboradas com base em questões não estruturadas e abertas de forma a poder reunir um conjunto de informações/opiniões diferentes sobre os entrevistados.

Conforme Minayo (2010), existe uma relação entre entrevistador e entrevistado que visa uma permissão de visões de realidades, por vezes, distintas entre os entrevistados de forma a construir uma pesquisa/conhecimento científico. Assim, a entrevista foi elaborada através de perguntas e foi redigida e dirigida a gerentes/chefes da Cooperativa Agrícola da Tocha de forma a poder explorar o grau de consenso sobre o “Engagement”. Deste modo, os resultados permitiram obter uma maior quantidade de informações sobre os níveis de motivação e satisfação, o grau de comprometimento e o interesse perante a instituição.

Além disso, para a realização das entrevistas foi construído um questionário para auxiliar a orientação e para que fossem abordados os temas pretendidos aos chefes de departamentos da CAT. O tratamento das mesmas foi efetuado através de uma análise manual de conteúdo.

### ***Análise documental***

A análise documental é uma pesquisa que insere e restringe para a análise de documentos.

Para Appolinário (2009), faz a indicação para ver as estratégias de coleta de dados. Tem como objeto de investigação documentos que são fontes de pesquisa. Estas fontes podem ser escritas ou não escritas, nomeadamente e respetivamente, fotografias, vídeos ou documentos escritos. Segundo Figueiredo (2007), são fontes de informação que podem servir como pesquisas bibliográficas do interesse do pesquisador.

Nesta medida, foi realizada uma análise de documentos que pudessem ter conteúdo de informação pertinente para o estudo de caso, a saber, manual de formação e instrução e políticas internas (individuais e coletivas referentes aos fatores correspondentes) da Instituição.

### ***Observação participante***

Por último, a observação participante enquanto técnica de investigação tem como características fundamentais, as seguintes:

- 1) O pesquisador insere-se nas atividades diárias da organização e acompanha todas as situações das atividades previstas. Assim o pesquisador tem como função observar à distância situações reais e circunstanciais da organização;
- 2) Em certas condições, conhecimento do investigador acerca da organização, cuja função é observar todas as atividades de interesse para a sua pesquisa. Porém, é de salientar, a concordância unânime do grupo para que a investigação decorra;
- 3) O pesquisador é autónomo no processo da sua pesquisa e busca de informações pertinentes ao seu estudo, de forma a tentar gerar descobertas científicas;

Deste modo, a observação dos participantes foi efetuada através de reuniões, de forma a se poder obter uma perspetiva holística das matérias a estudar. Além disso, permitiu obter conhecimentos mais aprofundados e, por conseguinte, mais informação

que não seria possível por outras vias. Nesta medida, com este instrumento, observou-se uma visão das motivações e comportamentos interpessoais e houve um acesso a “eventos” que não seriam possíveis através de outros meios.

#### **4.4. Identificação da necessidade**

O “Engagement” é uma variável que tem a ver com o próprio comprometimento do colaborador na organização e é fundamental perceber se os colaboradores assumem maior responsabilidade e, por conseguinte, maior compromisso com os objetivos de acordo com as suas habilitações ou mesmo de acordo com a função que exercem na instituição.

Após o levantamento de alguns processos, verifica-se que, no diz respeito à comunicação interna, houve uma mudança de presidente, o que conduziu a uma alteração do modelo de gestão, anteriormente bastante autocrático. O Presidente, juntamente com os chefes de departamentos, estão a desenvolver um processo de médio/longo prazo, no sentido de colocar os seus subordinados em secções correspondentes, criando-lhes autonomia e responsabilidade. Contudo, a comunicação interna ainda não está a funcionar devidamente na instituição, uma vez que pode ainda haver alguns conflitos entre colegas e superiores, cada uma das partes tendo atitudes inflexíveis.

No que toca ao comprometimento e avaliação de desempenho dos colaboradores da Cooperativa Agrícola da Tocha, verifica-se que ainda que sejam destinadas tarefas, os subordinados não estão totalmente comprometidos devido ao facto de não estarem muito satisfeitos. As mudanças de colaboradores para outras secções também tem influenciado negativamente esse grau de satisfação, uma vez que existem trabalhadores que estão em secções que não dominam ou não detêm o conhecimento desejado precisa para realizar as tarefas com o grau de eficiência que a cooperativa precisa.

As oportunidades de reconhecimento são poucas até ao momento. O presidente, juntamente com os seus superiores, estão empenhados em desenvolver uma forma de reconhecer o mérito dos seus colaboradores, mas, até ao momento, a oportunidade de ver reconhecido o mérito é mínima e pode estar associada à insatisfação e desmotivação dos colaboradores.

No que diz respeito à satisfação, o tratamento não é igual para todos na Cooperativa, uma vez que a uns é dada a possibilidade de terem mais autonomia e responsabilidade e de assumirem um estatuto próprio relativamente a outros a quem não é dada essa possibilidade.

As promoções de carreira podem estar diretamente relacionadas com a satisfação dos funcionários porque a maior parte dos colaboradores não obtém cursos superiores nem formações avançadas, o que faz com que não houvesse, durante vários anos, promoções nem desenvolvimentos de carreiras dos colaboradores. Assim, neste âmbito, existe uma proposta de “Engagement”. Pode não haver colaboradores que estejam formadas em áreas específicas, porém deve-se promover a sua honestidade e lealdade para com a sua empresa.

A motivação pode estar associada aos horários de trabalho, uma vez que os horários podem ser flexíveis, mas são intensivos e desgastantes. Isto é, os trabalhadores cumprem as 40 horas de trabalho, como previsto na lei laboral, porém há duas desvantagens, a saber:

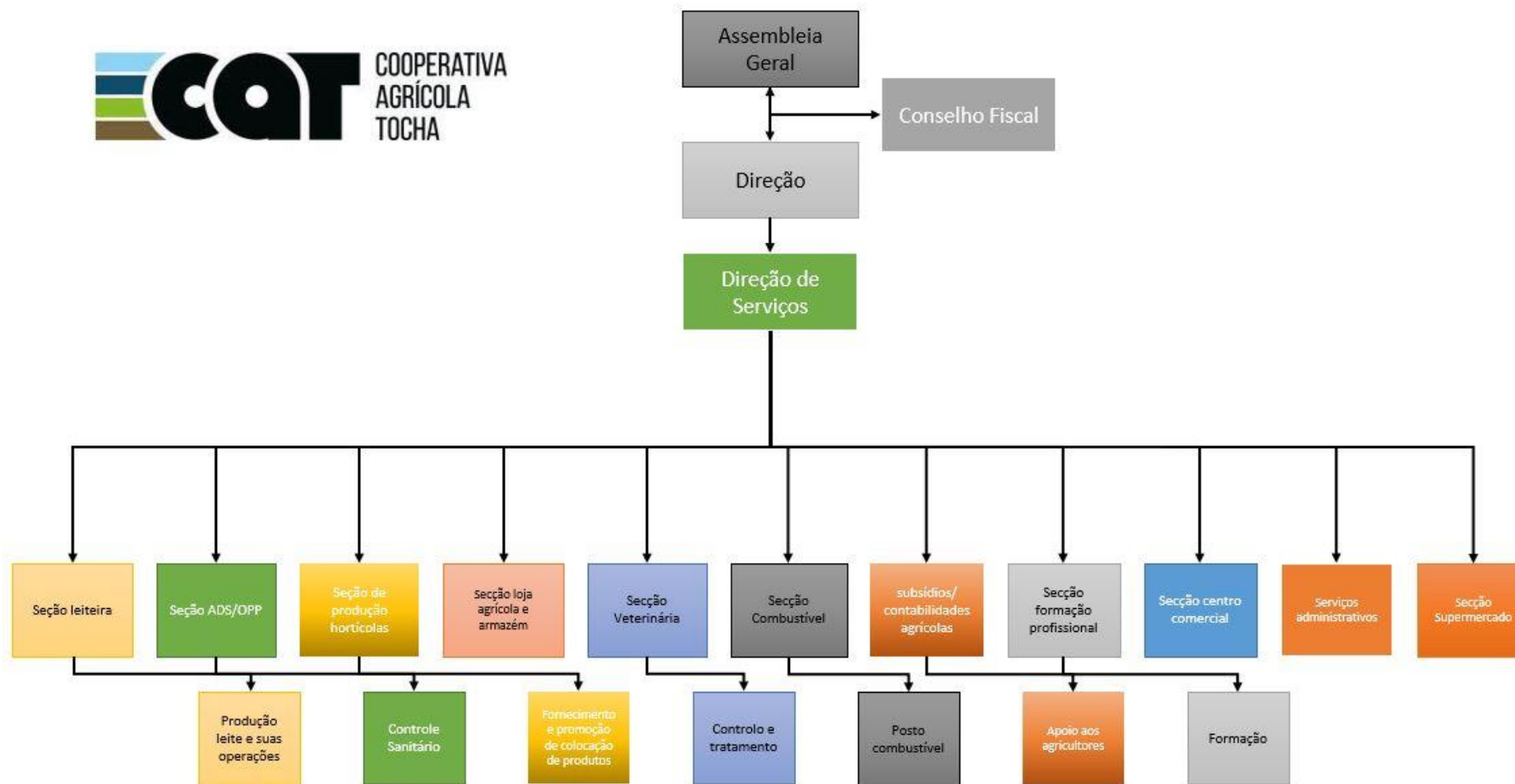
- Existe só um fim de semana por mês a cada colaborador e as restantes folgas são dítadas durante a semana.
- As oito horas diárias são tão exaustivas que o ritmo de trabalho que os colaboradores praticam são, muitas vezes, resultado da ineficácia perante a resposta às expetativas dos clientes.

### ***Destinatários do projeto***

A estrutura organizacional é representada por onze secções, descritas abaixo no organograma. Nomeadamente, secção leiteira, ADS/OPP, secção produção agrícola, secção de loja agrícola e armazém, secção veterinária, secção combustível, secção de subsídios/contabilidades agrícolas, secção formação profissional, secção centro comercial, serviços administrativos e secção supermercado.

A finalidade é ser avaliado e analisado o maior número de colaboradores possível, de forma a que a implementação seja enquadrada num centro equitativo e justo para todos.

Figura 6: Organograma



## **Implementação do modelo**

Em primeira instância, a fase da implementação do projeto tem como objetivo claro a maximização de pessoas comprometidas na Cooperativa Agrícola da Tocha.

Assim sendo, foi feita uma descrição de destinatários do projeto, sendo estes o ponto de referência do estudo a analisar.

Após esta descrição foi feito um diagnóstico da situação através de métodos de recolha de informação, entrevistas, análise documental e observação dos participantes.

Posteriormente, foi avaliado de que forma poderia ser efetuado este enquadramento para a Cooperativa com especial atenção às práticas efetuadas, até ao momento, na Cooperativa Agrícola da Tocha. Naturalmente, as práticas que serão implementadas envolvem custos e gesticulação de pessoal de forma a obter resultados e sucesso empresarial.

Deste modo, tendo em conta os custos unitários, existe a parte de aumento salarial que envolve mais custos, porém, por outro lado, alguns custos relativos aos prémios de produtividade são, particularmente, menores.

Toda a conjuntura do processo destinou-se aos funcionários da Cooperativa Agrícola da Tocha, nomeadamente, a todas as seções existentes no enquadramento legal estipulado pela Assembleia Geral, composta, portanto, por onze seções já descritas.

O projeto é apresentado com vista ao desenvolvimento de um modelo de “Engagement” com as seguintes propostas:

- i.** Uma **Política de Gestão de Desempenho** no sentido de busca de melhoria e continuidade do desempenho do colaborador. A avaliação de desempenho 360º graus com dois planos de ação. O primeiro plano é a partir de líderes e/ou RH para subordinados e consta numa avaliação de colegas para colegas e de líderes para seus subordinados. O segundo plano consta a sua autoavaliação e avaliação a nível institucional (líderes e colegas de instituição), de uma forma genérica.

Foco no cliente	1	2	3	4	5
Criatividade	1	2	3	4	5
Conhecimento específico	1	2	3	4	5
Planeamento	1	2	3	4	5
Cooperação em Equipa	1	2	3	4	5

Tabela 2: Avaliação de desempenho 360°

#### **A. Foco no cliente**

- 1) Não identifica e atende as necessidades e expetativas dos clientes
- 2) Identifica e atende, raramente, as necessidades e expetativas dos clientes
- 3) Identifica e atende, algumas vezes, as necessidades e expetativas dos clientes
- 4) Identifica e atende as necessidades e expetativas dos clientes
- 5) Identifica e atende, claramente, as necessidades e expetativas dos clientes

#### **B. Criatividade**

- 1) Nunca apresenta ideias
- 2) Raramente apresenta ideias
- 3) Algumas vezes apresenta ideias
- 4) Quase sempre apresenta ideias
- 5) Tem sempre ideias

#### **C. Conhecimento específico**

- 1) Conhece pouco da sua área de atuação
- 2) Conhece parte da sua área de atuação
- 3) Conhece o suficiente
- 4) Apresenta praticamente toda a sua área de atuação
- 5) Apresenta um conhecimento de toda a sua área de atuação

#### **D. Planeamento**

- 1) Otimiza (recursos disponíveis) e aproveita (estabelece controlos necessários) as oportunidades de forma inconsciente
- 2) Otimiza (recursos disponíveis) e aproveita (estabelece controlos necessários) as oportunidades de forma pouco consciente
- 3) Otimiza (recursos disponíveis) e aproveita (estabelece controlos necessários) as oportunidades algumas vezes de forma consciente
- 4) Otimiza (recursos disponíveis) e aproveita (estabelece controlos necessários) as oportunidades de forma consciente
- 5) Otimiza (recursos disponíveis) e aproveita (estabelece controlos necessários) as oportunidades de forma muito consciente

#### **E. Cooperação em equipa**

- 1) Não colabora
- 2) Cooperava pouco com a equipa
- 3) Colabora algumas vezes com a equipa
- 4) Bom espírito de cooperação
- 5) Excelente cooperação de equipa

Por outro lado, uma autoavaliação dos colaboradores será fundamental também para perceber como a parte do topo da hierarquia da instituição está a tomar decisões e de que modo estão a valorizar as pessoas. Assim, é determinado uma avaliação sobre si próprio de forma a poder perceber cognitivamente em que posição pode ser definido o “Engagement” da maior parte dos colaboradores da Cooperativa Agrícola da Tocha.

Conteúdo	Avaliação
Estou satisfeito com as oportunidades disponíveis na instituição?	
Estou satisfeito com a formação relacionada à minha função que a instituição me oferece?	
Quando estou a trabalhar estou focado nas minhas funções?	
Acho o meu responsável um exemplo a seguir?	
Realizo o meu trabalho com empenho e motivado(a)?	
Relaciono-me bem com os meus colegas de trabalho?	
Participo construtivamente nas conversações?	

Índice	Pontuação
Nunca	1
Algumas vezes	2
Regularmente	3
Praticamente Sempre	4
Sempre	5

Tabela 3: Autoavaliação dos colaboradores

Assim, a política de gestão de desempenho passará por criar um sistema de reconhecimento pelo esforço e compromisso dos colaboradores da CAT. Determinará, assim, prémios de curto, médio e longo prazo. Nesta medida, este sistema é definido através do preenchimento da tabela 3 (avaliação de desempenho 360 graus) por parte de todos os colaboradores. Como os colaboradores estão divididos em seções, esta avaliação será efetuada por todos. Isto é, cada um fará a avaliação de todos os seus colegas em determinada seção. Posteriormente, far-se-á a fórmula do Índice de produtividade de forma a criar uma percentagem de desempenho de cada colaborador. Para ser calculado a média de desempenho 360 graus, far-se-á da seguinte forma:

$$\frac{2X(\text{soma total das variáveis de desempenho})}{\text{número de variáveis de desempenho}} \times 10$$

Deste modo, estes prémios servirão para os colaboradores estarem cada vez mais envolvidos nos objetivos e resultados da empresa.

A ausência de um colaborador pode representar um problema para a Cooperativa e, conseqüentemente, pode influenciar no volume de negócios, uma vez que se está a implementar um modelo de reestruturação de pessoal por seções, dando-lhes responsabilidades e autonomia. Assim, é necessário terem bons desempenhos para alcançarem resultados positivos.

Por conseguinte, o prémio de produtividade a curto prazo será a atribuição de um dia de folga, se o colaborador não faltar durante dois meses e obter uma média de desempenho de 75%. Ou seja, se o colaborador trabalhar os 44 dias de trabalho tem um dia de folga a mais oferecido pela Cooperativa sem qualquer diminuição do ordenado. Isto é, o colaborador goza o dia e recebe como se estivesse a trabalhar.

Quanto ao prémio a médio prazo será estipulado por uma assiduidade de 6 meses de trabalho e pelos resultados de produtividade mensuráveis num valor percentual de 65%. Assenta, portanto, em um acréscimo de uma gratificação de 25 euros no ordenado e dois dias de folga -têm de ser gozados num período de um mês e não podem ser ao mesmo tempo das férias.

O prémio de produtividade a longo prazo será uma experiência odisseias oferecido pela CAT num valor estimável de 100 euros e mais dois dias de férias, se o colaborador

conseguir ser assíduo durante um ano (não inclui férias) e obtiver um desempenho igual ou superior a 60%. Isto é, se o colaborador, durante os doze meses, nunca faltar ao trabalho e tiver ótimos desempenhos na sua secção. A responsabilidade da supervisão será partilhada pelas chefes de loja, o gerente de loja e o chefe de serviços. Os superiores têm que assumir se os colaboradores em cada secção tiveram resultados positivos ou negativos, sendo que estes resultados detêm objeto mensurável e serão apresentados à direção mensalmente.

Por último, esta avaliação de desempenho tem de ser feita mensalmente de forma a perceber o ponto da situação dos colaboradores em cada secção, ou seja, os colaboradores serão avaliados mutuamente e continuamente de forma a poder atribuir ou não os prémios de produtividade. No que diz respeito aos supervisores, também serão avaliados, porém, ficará a cargo da direção.

De salientar que de acordo com o código de trabalho, o trabalhador pode faltar, sendo as faltas justificadas em função dos parâmetros seguintes:

- “Casamento durante 15 dias seguidos, nos termos do artigo 249º, alínea 2 do código de trabalho (C.T);
- Falecimento de cônjuge, parente ou afim, nos termos do artigo 251º, CT;
- Prestação de prova em estabelecimento de ensino, nos termos do artigo 91º;
- Impossibilidade de prestação de trabalho devido a facto não imputável ao trabalhador, nomeadamente observância de prestação médica, no seguimento de recurso a técnica de procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal;
- Prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar de trabalhador, nos termos dos artigos 49º, 50º ou 252º;
- Deslocações a estabelecimentos de ensino do responsável pela educação de menor, por motivo de situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada um;
- Trabalhador eleito para estrutura de representação coletiva dos trabalhadores, nos termos do artigo 409º CT;
- Candidato a cargo público, nos termos da correspondente lei eleitoral;

- Dadores de sangue, bombeiros voluntários, vítimas de violência doméstica e voluntários em missão de urgência”.

Ao invés, as faltas injustificadas são consideradas e são declaradas no código de trabalho, no artigo 256º:

- i. A falta injustificada constitui violação do dever de assiduidade e determina perda de retribuição correspondente ao período de ausência, que não é contado na antiguidade do trabalhador;
- ii. A falta injustificada a um ou meio período normal de trabalho diário, imediatamente anterior ou posterior a dia ou meio dia de descanso ou feriado, constitui infração grave;
- iii. No caso de apresentação de trabalhador com atraso injustificado:
  - a) Sendo superior a sessenta minutos e para início do trabalho diário, o empregador pode não aceitar a prestação de trabalho durante o período normal de trabalho;
  - b) Sendo superior a trinta minutos, o empregador pode não aceitar a prestação de trabalho durante essa parte do período normal de trabalho.

De salientar, que em relação a períodos curtos de horário laboral em que os colaboradores tem que se ausentar para tratar de assuntos pessoais estão albergados pelos prémios de produtividade, se o colaborador conseguir repor as horas que teve de se ausentar, no período máximo de um mês.

A aplicação do plano tem como objetivo diminuir todo o tipo de faltas injustificadas e baixas médicas o que acarreta custos elevados para a instituição. Algumas dessas baixas médicas revelam diagnóstico de desgaste psicológico.

- ii. Uma **política de Motivação e Satisfação** que esteja o mais interligado possível com os colaboradores, de forma a que estes se sintam satisfeitos e motivados para produzir trabalho.

As políticas remuneratórias estarão na base de um colaborador motivado, “engajado” e satisfeito de trabalhar na instituição. Uma reformulação na massa salarial dos colaboradores pode ser uma das peças-chave para obter maior produtividade e a

concretização de resultados previstos. Assim, definir uma estratégia remuneratória pode ser importante neste processo de implementação.

Deste modo, a política remuneratória ajustável às circunstâncias são através da motivação e produtividade. Isto é, o desempenho do colaborador será crucial para aumentar os resultados. Assim, o salário será o primeiro passo. Assim, poderá ser:

Para aumentar a taxa de satisfação dos colaboradores, os salários deverão ser atualizados corretamente. Isto é, os colaboradores obterão um aumento da sua massa salarial com o foco no subsídio de alimentação. De acordo com o sindicato dos trabalhadores, atualmente, o subsídio de alimentação está a ser pago em 3,40 euros por dia e o objetivo será de o aumentar para 4,77 euros.

Os benefícios que dão ênfase a este plano são de a Cooperativa não ter custos relativos à Segurança Social e o colaborador não ter custos em relação ao IRS. O trabalhador, assim, é isento de qualquer tipo de taxa ou retenção. No que diz respeito à CAT, o facto de acrescentar 1,37 euros por dia a cada trabalhador não significa aumentar os custos relativos a obrigações fiscais. Pelo contrário, neste caso específico, até 4,77 euros os colaboradores ficam isentos, o que será uma mais valia para ambos os lados no âmbito de obrigações fiscais.

Além disso, todos os trabalhadores que exerçam contratos de trabalho em regime de “part-time” terão o mesmo direito de prestação pecuniária dos restantes, se fizerem 5 horas diárias.

Naturalmente, haverá custos para a Cooperativa Agrícola da Tocha. Em relação aos custos financeiros e tendo em conta que esta tem cerca de 80 colaboradores a contrato, irá ter um custo substancial de cerca de 2415 euros por mês ( $1,37 \times 22$  dias de trabalho-um mês de trabalho por cada colaborador-30,14 euros  $\times$  80 colaboradores=2411,2 euros). Anualmente, só é necessário multiplicar por 11 meses, uma vez que o mês de férias dos trabalhadores não implica custos de subsídio de alimentação. O que significa que a cooperativa terá um custo anual de 26523,20 euros, sensivelmente.

Os benefícios propostos têm como propósito comum ajudar um pouco mais os colaboradores da cooperativa a suportar as despesas relativas à alimentação em horário de trabalho laboral. Naturalmente, poderá ser uma quantia exorbitante, porém, é um investimento que proporcionará mais comprometimento, mais ambição em permanecer e fazer parte destes novos projetos da CAT.

Por fim, a aplicação deste plano seria implementado a partir do dia 1 de Janeiro de 2021 de forma a poder haver tempo para negociações entre o sindicato e direção, no sentido de viabilizar este sistema pecuniário.

- iii. Uma **Política de Comunicação Interna** também tem que ser modificada e implementada de acordo com as necessidades da organização. O ideal seria que todos os funcionários conhecessem as diretrizes da política de comunicação.

Como a faixa etária dos colaboradores se situa entre os 40-45 anos, possivelmente, uma das políticas melhores a aplicar será as murais. Consiste, portanto, na afixação de comunicados e notícias importantes que façam prevalecer o conteúdo de maneira simples, concisa e perceptível a todos os colaboradores. Os locais de afixação podem ser em espaços comuns a todos, como corredores e espaços destinados à circulação interna de pessoas.

Assim, o plano para uma melhor comunicação interna passará por elaborar, numa fase inicial, um manual de acolhimento que servirá para uma melhor orientação dos colaboradores da CAT e para futuros trabalhadores da Cooperativa, de forma a que todos se sintam acolhidos e engajados. Este manual está descrito e formalizado no anexo II do presente trabalho.

- iv. A **Formação** é crucial para que o colaborador esteja a acompanhar as evoluções do mercado e conseguir, de certa forma, satisfazer o cliente.

Além do mais, os colaboradores sentem-se mais acolhidos e integrados com as formações contínuas, o que também pode levar a um maior comprometimento da organização.

De acordo com o plano de formação, é de realçar que qualquer empresa é obrigada a dar formação profissional aos trabalhadores. Como é referido no âmbito do código de trabalho, no decreto-lei nº93/2019, no artigo 131º, é fornecido um período de formação contínua no local de trabalho de 40 horas de trabalho.

Assim, para promover e melhorar o desenvolvimento dos funcionários, a formação profissional pode ser efetuada por uma gestão de formação e, consequentemente, política de formação emergente e estratégica.

## **Gestão de formação**

### **Enquadramento organizacional**

A Cooperativa Agrícola da Tocha é uma média empresa com cerca de 80 colaboradores situada na Tocha, concelho de Cantanhede. É composta por diversos setores, tais como, o Setor Agrícola, Setor Supermercado, Setor Combustíveis, Setor ADS/OPP e Setor Administrativo.

A principal missão da CAT é impulsionar a formação aos colaboradores de forma sustentada que permita um crescimento, tanto a nível pessoal como profissional. Por conseguinte, permitir dar uma melhor resposta às necessidades atuais e estratégicas dos clientes, de forma a que a cooperativa cresça com aumento de resultados, melhoramento de processos e aprendizagem contínua.

Desta forma, entre alguns valores, estão a inovação, trabalho em equipa, diversidade de clientes, e excelência na eficiência dos processos, sendo a CAT uma organização que permite a inclusão e a diversidade de muitos indivíduos a conceber emprego.

### **Política de formação**

Pretende-se, com a autorização do Sr. Presidente, Bruno Marques, e a sua direção, um desenvolvimento de uma Política de Formação, de forma a responder às necessidades dos seus clientes através de todos os colaboradores, num prisma de melhoramento de alinhamento com o negócio comercial, gerida assim pelo Departamento de Recursos Humanos.

Os planos de formação serão assentes em duas modalidades, a saber: formações emergentes e formações estratégicas.

As formações emergentes são estabelecidas através das necessidades atuais dos colaboradores em corresponder às expectativas dos clientes.

As formações estratégicas têm como função estabelecer possíveis formações que podem estar correspondidas a necessidades futuras dos clientes.

A nova direção tem como preocupação a promoção do capital humano, numa crença de que todos os profissionais são importantes e que devem possuir todos os mesmos direitos. Nesta base, a inclusão e o trabalho em equipa cada vez estão mais enraizadas, imposto, assim, pela atual direção da CAT.

### **Meios de levantamento de Necessidades de Formação**

Considerando a Política de Formação, para a Cooperativa Agrícola da Tocha, fundamental para controlar e melhorar o alinhamento de negócio comercial, mas também corresponder à exigência marcada pelos clientes tendo urgência, portanto, em fazer um levantamento de necessidades de formação com intuito de melhorar as expetativas.

Os meios de levantamento de necessidades de formação foram por via de reuniões com os chefias e colaboradores de vários setores, no sentido de perceber quais os problemas e aspetos que precisam de ser melhorados na CAT, estando o Departamento de Recursos Humanos responsável pela gestão e planeamento de formações.

### **Necessidades Emergentes**

#### **Identificação e justificação das necessidades**

Na seção do supermercado, com formação em HACCP, pretendendo habilitar os colaboradores a adquirir conhecimentos sobre higiene e segurança alimentar no ambiente de trabalho. Com esta formação pretende-se melhorar as capacidades de autocontrolo dos colaboradores no supermercado com vista à qualidade desejada pelos clientes. Para além desta formação considerada emergente, algumas formações podem ser também consideráveis na área de supermercado, a saber, atendimento ao público e relacionamento interpessoal em diversas atuações de trabalho, formação em cortar carnes- no setor do Talho, e manuseamento e conservação de peixes- no setor da Peixaria.

Na Seção Agrícola e Armazém, a formação estará relacionada especificamente com o atendimento a clientes, através do desenvolvimento do relacionamento interpessoal, essencial para o atendimento personalizado, nesta área. Para além desta

formação considerada emergente, outra formação que pode ser também considerada, a saber, a formação em Higiene e Segurança no Trabalho.

Na Secção Administrativa, com formação em informática na ótica do utilizador contribuindo esta formação para o desenvolvimento do domínio de Windows, Word e Excel por parte do trabalhador. A utilização de diversas ferramentas na ótica de utilizador permite aos colaboradores usar as mais diversas funcionalidades de maneira a desempenhar as suas tarefas. Para além desta formação considerada emergente, algumas formações podem ser transversais a este setor, a saber, atendimento ao público e relacionamento interpessoal.

Na Secção do ADS/OPP, a formação estará relacionada com a aplicação e comercialização de produtos fitofarmacêuticos, de forma a que os colaboradores saibam o que estão a vender e, por sua vez, sensibilizem os clientes para a utilização eficiente desses mesmos. Poder minimizar os riscos e maximizar o conhecimento desta comercialização é, sem dúvida, enriquecedor para os colaboradores.

Por último, na Secção dos Combustíveis, seria facultada uma formação em controle e segurança nos combustíveis, permitindo aos colaboradores ter conhecimento de como manusear os combustíveis com a devida segurança. Assim, pretende-se prevenir possíveis tragédias que possam ser causadas pelo mau desempenho dos colaboradores desta secção. Para além desta formação considerada emergente, algumas formações podem ser consideradas a este setor, a saber, atendimento ao público e relacionamento.

**Planos de formação emergentes**

**Setor do Supermercado**

Denominação da formação	Descrição	Intencionalidades formativas	Duração	Destinatários
<p><b>Atendimento ao público e relacionamento interpessoal</b></p>	<p>Esta formação tem como objetivo fundamental comunicar eficazmente junto dos vários clientes, utilizando uma comunicação verbal multifacetada, de forma apropriada ao cliente em específico. Deste modo, com este atendimento diversificado promove-se a imagem da Cooperativa Agrícola da Tocha como sendo única e preocupada na relação com o cliente.</p>	<p><b>Objetivos pedagógicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências interpessoais no contacto com os clientes;</li> <li>• Domínio de técnicas e ferramentas visando a satisfação do cliente;</li> </ul> <p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar e informar os colaboradores da CAT a suprir as necessidades do cliente;</li> <li>• Sensibilizar para uma boa gestão de clientes de forma eficiente e eficaz;</li> </ul>	<p>Terá a duração de 2 dias, ou seja, 14 horas de formação sendo sessões teórico-práticas</p>	<p>Seção do supermercado</p>

<b>Cortador de carnes</b>	Esta formação tem como referência saber manipular quaisquer tipos de carnes de forma a poder fazê-lo com as respetivas normas de segurança e higiene no local de trabalho.	<b>Objetivos organizacionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar as tarefas necessárias ao desmanche dos diferentes tipos de carcaças e ao corte de peças;</li> </ul>	Terá a duração de 1 dia, ou seja, 7 horas de formação sendo sessões teórico-práticas	Secção do Talho
<b>HACCP</b>	Terá como principal objetivo a integração de conceitos fundamentais de qualidade, higiene e segurança alimentar de forma a que os colaboradores da CAT estejam sensibilizados a proteger de possíveis perigos e riscos de saúde, higiene e segurança no trabalho.	<b>Objetivos pedagógicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber elaborar um plano HACCP;</li> <li>• Conhecer os benefícios da implementação do sistema HACCP;</li> </ul> <b>Objetivos organizacionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber elaborar a documentação necessária ao funcionamento do sistema HACCP;</li> <li>• Saber elaborar uma análise de perigos e uma avaliação de riscos;</li> </ul>	Terá a duração de 2 dias, ou seja, 14 horas de formação sendo sessões teórico-práticas	Secção do supermercado
<b>Manuseamento e conservação de peixes</b>	Esta formação é crucial pelo motivo de saber conservar e manusear qualquer tipo de peixes com as diversas ferramentas que o colaborador da CAT tem à sua disposição.	<b>Objetivos organizacionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar e executar as tarefas diárias de manutenção e higienização no local de venda do peixe;</li> <li>• Controlar e conservar a qualidade de todo o tipo de peixes expostos;</li> </ul>	Terá a duração de 1 dia, ou seja, 7 horas de formação sendo sessões teórico-práticas	Secção da Peixaria

Tabela 4: Setor do Supermercado

**Setor Agrícola e Armazém**

Denominação da ação	Descrição	Intencionalidades formativas	Duração	Destinatários
<b>Higiene e Segurança no Trabalho</b>	Terá como principal objetivo a integração de conceitos fundamentais de higiene e segurança no trabalho de forma a que os colaboradores da CAT estejam sensibilizados a proteger de possíveis perigos e riscos de higiene e segurança no trabalho.	<p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saber elaborar a documentação necessária para a criação de um manual de Higiene e Segurança no Trabalho;</li> <li>Saber elaborar uma análise de perigos e uma avaliação de riscos;</li> </ul>	Terá a duração de 2 dias, ou seja, 14 horas de formação sendo sessões teórico-práticas	Secção agrícola
<b>Atendimento ao público e relacionamento interpessoal</b>	Esta formação tem como objetivo fundamental comunicar eficazmente junto dos vários clientes, utilizando uma comunicação verbal multifacetada, de forma apropriada ao cliente em específico. Deste modo, com este atendimento diversificado promove-se a imagem da Cooperativa Agrícola da Tocha como sendo única e preocupada	<p><b>Objetivos pedagógicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Competências interpessoais no contacto com os clientes;</li> <li>Domínio de técnicas e ferramentas visando a satisfação do cliente;</li> </ul> <p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar e informar os colaboradores da CAT a suprir as necessidades do cliente;</li> <li>Sensibilizar para uma boa gestão de clientes de forma eficiente e eficaz;</li> </ul>	Terá a duração de 2 dias, ou seja, 14 horas de formação sendo sessões teórico-práticas	Secção agrícola

	na relação com o cliente.			
--	---------------------------	--	--	--

*Tabela 5: Setor Agrícola e Armazém*

**Setor Administrativo**

Denominação da ação	Descrição	Intencionalidades formativas	Duração	Destinatários
<b>Atendimento ao público e relacionamento interpessoal</b>	Esta formação tem como objetivo fundamental comunicar eficazmente junto dos vários clientes, utilizando uma comunicação verbal multifacetada, de forma apropriada ao cliente em específico. Deste modo, com este atendimento diversificado promove-se a imagem da Cooperativa Agrícola da Tocha como sendo única e preocupada na relação com o cliente.	<p><b>Objetivos pedagógicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências interpessoais no contacto com os clientes;</li> <li>• Domínio de técnicas e ferramentas visando a satisfação do cliente;</li> </ul> <p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar e informar os colaboradores da CAT a suprir as necessidades do cliente;</li> <li>• Sensibilizar para uma boa gestão de clientes de forma eficiente e eficaz;</li> </ul>	Terá a duração de 2 dias, ou seja, 14 horas de formação sendo sessões teórico-práticas	Secção Administrativa

<p><b>Excel iniciação</b></p>	<p>Atualmente, a relevância do excel no dia a dia é fundamental para quem se encontra em diversas áreas como administrativa, financeiro, recursos humanos, vendas, marketing, entre outros. Assim, o excel é uma das mais completas ferramentas que são utilizadas em diversas tarefas e que são cruciais ao desenvolvimento do colaborador.</p>	<p><b>Objetivos pedagógicos:</b></p> <p>Saber aplicar as funcionalidades do excel; Capacitar as técnicas de forma a poder suprir as necessidades diárias;</p> <p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <p>Conhecer e aprender a trabalhar com a aplicação; Criação de relatórios de forma a gerar dados, cálculos e gráficos;</p>	<p>Terá a duração de 1 dia, ou seja, 7 horas de formação sendo sessões teórico-práticas</p>	<p>Secção Administrativa</p>
<p><b>Excel avançado</b></p>	<p>Esta formação tem como objetivo crucial dar aos colaboradores conhecimentos mais aprofundados do Excel.</p>	<p><b>Objetivos pedagógicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aperfeiçoar conhecimentos ao nível da folha de cálculo;</li> <li>Manuseamento de base de dados do Excel;</li> </ul> <p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recorrer a funções pré-definidas para executar tarefas que incidam sobre conjunto de dados;</li> <li>Apresentar soluções flexíveis quanto ao modo como se gere um trabalho a efetuar;</li> </ul>	<p>Terá a duração de 1 dia, ou seja, 7 horas de formação sendo sessões teórico-práticas</p>	<p>Secção Administrativa</p>

Tabela 6: Setor Administrativo

**Setor ADS/OPP**

Denominação da ação	Objetivos	Intencionalidades formativas	Duração	Destinatários
<b>Comercialização de produtos fitofarmacêuticos</b>	Esta formação tem como objetivo primordial elevar competências necessárias à implementação de um serviço de venda de derivados de produtos fitofarmacêuticos a fim de os colaboradores da CAT sensibilizarem e utilizarem devidamente os mesmos.	<p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Efetuar procedimentos de segurança na utilização de produtos fitofarmacêuticos ;</li> <li>Aprender técnicas de utilização que permitam a conservação e redução dos riscos para os colaboradores e clientes;</li> </ul>	Terá a duração de 2 dia, ou seja, 14 horas de formação sendo sessões teórico-práticas	Seção ADS/OPP

Tabela 7: Setor ADS/OPP

**Setor Combustíveis**

Denominação da ação	Objetivos	Intencionalidades formativas	Duração	Destinatários
<b>Manuseamento de combustíveis</b>	Esta formação tem como objetivo primordial elevar competências necessárias à implementação de um serviço de venda de derivados de petróleo a fim de os colaboradores da CAT estejam sensibilizados e informados dos possíveis perigos e riscos do manuseamento de combustíveis	<p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Efetuar procedimentos de segurança de para abastecimento com as normas reguladas;</li> <li>Concluir trabalhos com o adequado manuseamento e acondicionamento de todos os materiais e equipamentos utilizados;</li> </ul>	Terá a duração de 1 dia, ou seja, 7 horas de formação sendo sessões teórico-práticas	Seção dos combustíveis

<p><b>Atendimento ao público e relacionamento interpessoal</b></p>	<p>Esta formação tem como objetivo fundamental comunicar eficazmente junto dos vários clientes, utilizando uma comunicação verbal multifacetada, de forma apropriada ao cliente em específico. Deste modo, com este atendimento diversificado promove-se a imagem da Cooperativa Agrícola da Tocha como sendo única e preocupada na relação com o cliente.</p>	<p><b>Objetivos pedagógicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências interpessoais no contacto com os clientes;</li> <li>• Domínio de técnicas e ferramentas visando a satisfação do cliente;</li> </ul> <p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar e informar os colaboradores da CAT a suprir as necessidades do cliente;</li> <li>• Sensibilizar para uma boa gestão de clientes de forma eficiente e eficaz;</li> </ul>	<p>Terá a duração de 2 dias, ou seja, 14 horas de formação sendo sessões teórico-práticas</p>	<p>Secção dos combustíveis</p>
--	--	---	---	--------------------------------

Tabela 8: Setor Combustíveis

## Necessidades estratégicas

### Identificação e justificação das necessidades

Na Cooperativa Agrícola da Tocha poderão ser fornecidas outras necessidades que são estrategicamente sustentáveis e que podem ajudar bastante os colaboradores nas suas tarefas de trabalho.

Na Secção do Supermercado podem ser lecionadas as formações de Gestão e Controlo de Stocks e Excel iniciação. A gestão de stocks estará mais direcionada para os colaboradores correspondentes que fazem os inventários, porém, todos os setores

precisam de perceber o que fazer em determinadas situações para não ter muito stock e poder controlar melhor as entradas e as saídas dos produtos de cada secção e poder inventariar as existências com mais rigor. O desempenho nestes setores do supermercado vão ter reflexos imediatos nos resultados comerciais e financeiros da CAT. O Excel iniciação servirá para todos entenderem minimamente o Software da CAT e não cometer tantos erros, de forma a fluírem de forma eficaz e eficiente.

Na Secção Agrícola e Armazém, serão as mesmas formações ditas anteriormente: Gestão de Stocks e Excel iniciação. Estas formações serão igualmente fundamentais neste setor porque existe a parte do atendimento ao público que necessita de conhecer e perceber as diversas ferramentas oferecidas pela CAT. E a gestão de Stocks, devido ao controlo mais minucioso das entradas e saídas dos produtos.

Na Secção Administrativa, com formação em Gestão de stocks, sendo fundamental a conferência de faturas. Para poder haver um controlo interno dos produtos é necessário fazer conferência da faturação de forma a poder inventariar as existências dos setores envolventes.

Na Secção do ADS/OPP, a formação também estará relacionada com formação de gestão de Stocks e Excel iniciação. Os motivos destas formações são idênticos ao do Setor Administrativo e Setor do Supermercado. O Setor Agrícola necessita de conhecer a realidade das existências do seu setor e, para tal, precisam de poder conseguir trabalhar com o sistema da Instituição. De forma a poder ser complementar, a formação do Excel iniciação e a Gestão de Stocks são importantes estrategicamente.

Por último, na Secção dos Combustíveis, seria facultada uma formação em Excel iniciação pelas devidas razões do Setor Agrícola.

### **Planos de formação estratégicas**

Para todos os setores da Cooperativa Agrícola, os planos passam por estas duas ações de formação que são estrategicamente aconselháveis para um melhoramento dos processos a médio/longo prazo.

Denominação da ação	Descrição	Intencionalidades formativas	Duração	Destinatários
<b>Excel iniciação</b>	Atualmente, a relevância do excel no dia a dia é fundamental para quem se encontra em diversas áreas como administrativa, financeiro, recursos humanos, vendas, marketing, entre outros. Assim, o excel é uma das mais completas ferramentas que são utilizadas em diversas tarefas e que são cruciais ao desenvolvimento do colaborador.	<p><b>Objetivos pedagógicos:</b></p> <p>Saber aplicar as funcionalidades do excel;                      Capacitar as técnicas de forma a poder suprir as necessidades diárias;</p> <p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <p>Conhecer e aprender a trabalhar com a aplicação;                      Criação de relatórios de forma a gerar dados, cálculos e gráficos;</p>	Terá a duração de 1 dia, ou seja, 7 horas de formação sendo sessões teórico-práticas	Secção Administrativa

<p><b>Gestão de Stocks</b></p>	<p>Tem como objetivo conhecer instrumentos fundamentais para melhor gerenciar stocks na CAT.</p>	<p><b>Objetivos pedagógicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender a relação entre satisfação e capital imobilizado e necessidade de existência de stocks;</li> </ul> <p><b>Objetivos organizacionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer os diversos procedimentos associados ao processo de armazém, de forma a rececionar, expedir, inventariar de maneira eficiente;</li> <li>• Decidir uma gestão de stocks, que permita garantir o cumprimento dos níveis de serviço exigidos com um nível mínimo de inventário por forma a reduzir custos;</li> </ul>	<p>Terá a duração de ½ dia, ou seja, 3,5 horas de formação sendo sessões teórico-práticas</p>	<p>Secção de Contabilidade</p>
--------------------------------	--	--	---	--------------------------------

Tabela 9: Planos de formação estratégicas

### Estratégias de promoção

Para promover estas formações (emergentes e estratégicas), algumas coincidentes entre os vários setores da CAT, numa primeira fase irá ser realizado uma reunião entre a Direção e o Departamento de Recursos Humanos, de forma a comunicar claramente as necessidades identificadas em cada setor, bem como a maneira de fazer face aos problemas verificados nestes mesmos.

Posteriormente, será dirigida uma segunda reunião pelo chefe de cada departamento a fim de sensibilizar para as ações de formação aproximando os colaboradores aos temas e objetivos das formações.

**Matriz de avaliação das Formações Emergentes e Estratégicas**

	O que se avalia	Quem avalia	Quando é avaliado	Porquê avaliar	Como avaliar	Para que serve a informação
<p><b>Aprendizagem</b></p> <p>Índice de qualidade do programa</p>	<p>O vocabulário adquirido e a sensibilização da ação de formação.</p>	<p>Formador externo</p>	<p>Após cada módulo com um teste prático</p>	<p>Determinar se os colaboradores da CAT adquiriram o conhecimento básico.</p>	<p>Tendo por base a implementação das bases lecionadas na formação para que os colaboradores coloquem em prática os processos</p>	<p>Serve para averiguar o nível de retenção de conhecimento em relação à área de formação dada.</p>

<p><b>Desempenho</b> Índice de Eficácia</p>	<p>O grau de desempenho individual e grupal na CAT perante a informação obtida nas formações</p>	<p>Chefes de setores da CAT uma vez que tem contacto permanente com os colaboradores de cada secção</p>	<p>Seis meses após a formação</p>	<p>Perceber se o impacto das formações resultaram num melhor desempenho individual e grupal</p>	<p>Através do índice de produtividade e individual (total de unidades produzidas/número de empregados nesse período) e/ou através da avaliação de desempenho individual</p>	<p>Serve para entender se a informação obtida nas formações potenciaram o desenvolvimento dos colaboradores da CAT</p>
---	--	---	-----------------------------------	---	---	--

<p><b>Impacto</b> Índice de impacto organizacional e ROI</p>	<p>Tempo de resposta perante aos pedidos dos clientes. Além disso, a qualidade desejada e solicitada pelos mesmos.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Ao fim de um ano civil</p>	<p>Verificar se a qualidade e o tempo de resposta estão compatíveis com os desejos dos clientes. Além do mais, tentar verificar se estão a ser alcançados os objetivos traçados pela CAT</p>	<p>Através do grau de satisfação de clientes apresentado um questionário simples se estão a cumprir com as metas traçadas. Também será verificado o índice de eficácia (resultado entre o trabalho alcançado e o resultado que era desejado)</p>	<p>Serve para verificar se a formação justificou para o melhoramento dos processos na CAT</p>
--	--	---	-------------------------------	--	--	---

Tabela 10: Matriz de avaliação das Formações Emergentes e Estratégicas

## **CONCLUSÃO**

O presente trabalho teve como objetivo fundamental reestruturar formular um modelo de “Engagement” na Cooperativa Agrícola da Tocha. Ainda não se sabe resultados sobre esta formulação, uma vez que a aplicação ainda não foi implementada na organização.

Através de uma revisão de literatura e de diagnóstico da situação permitiu identificar as necessidades e, conseqüentemente, fazer um levantamento de processos na CAT. Além disso, foi possível criar o processo, fomentando possíveis potencialidades de acordo com as necessidades da instituição.

Após a identificação de necessidade na CAT em formular algumas políticas inerentes ao “Engagement” e, conseqüentemente, redução de turnover, houve a necessidade de poder adequar às circunstâncias reais. Estas políticas são a avaliação de desempenho 360º graus, uma política de motivação e satisfação, uma política de comunicação interna e uma política de formação.

A avaliação de desempenho foi, sem dúvida, uma política muito pouco desenvolvida, durante muitos anos, na instituição, e os maus desempenhos dos colaboradores são e serão a preocupação da CAT. Uma redução de maus desempenhos por parte dos colaboradores, contribui para o aumento de resultados, redução de “Turnover” e aumento do “Engagement”. Nesta medida, esta política foi desenvolvida através de prêmios de produtividade para também haver uma redução da taxa de absentismo na CAT. A taxa é absolutamente preocupante na Cooperativa e estes prêmios para além de influenciar os colaboradores a quererem ganhar estes prêmios, tenderão a faltar menos e, naturalmente, reduzirem o número de baixas anualmente. Por isso mesmo, os prêmios de produtividade são impulsionados e vocacionados para os colaboradores, por forma a que se sintam motivados e satisfeitos em trabalhar nesta instituição.

No que diz respeito à política de motivação e satisfação, quando a motivação é de nível satisfatório ou bom, tal irá conduzir ao “Engagement” dos colaboradores que são a ferramenta principal no sucesso dos resultados. Ao invés, quando a motivação é de nível insatisfatório ou mau, resta perceber o porquê desta atitude do colaborador. Estas atitudes foram avaliadas e deparou-se que os colaboradores estão insatisfeitos no seu trabalho e uma das causas determinantes é o salário. Nesta circunstância, um aumento salarial seria

ideal, contudo, de uma forma mais económica para ambas as partes-colaboradores e direção da CAT. Isto é, o aumento, que referi anteriormente, seria no subsídio de alimentação. Este aumento, naturalmente, obterá muitos custos anualmente para a Cooperativa, mas, nestes moldes da proposta, os colaboradores ficarão isentos de obrigações fiscais. Assim, os próprios colaboradores veem os seus ordenados a crescer sem terem de reterem na fonte para o IRS. A implementação de um aumento salarial é um mais valia para os colaboradores estarem mais satisfeitos, uma vez que uma das principais razões de os colaboradores se moverem para o trabalho é por dinheiro, de forma a permitir a sua estabilidade financeira, a nível pessoal.

Por outro lado, a política de comunicação interna é, a chave do sucesso de qualquer organização. O bom relacionamento entre os colaboradores, a proximidade entre colaboradores e chefias, a criação de autonomia e responsabilidade para os colaboradores são fundamentais para os colaboradores estarem comprometidos na CAT. Este comprometimento está diretamente relacionado com o Turnover, baixando significativamente este indicador. Deste modo, a proposta passa por ter murais, em locais estratégicos e de fácil compreensão e visibilidade, e com informações pertinentes para os colaboradores que já trabalham na CAT. Para uma rápida integração sobre os objetivos, missão e visão e normas que a CAT dispõe existe o manual de acolhimento que servirá, precisamente, para os novos colaboradores. Este manual tem especial incidência para os recentes trabalhadores, mas também serve para os que já trabalham na CAT, uma vez que nem todos os colaboradores sabem de todas as complementaridades que a CAT detém. Por último, um processo a médio/longo prazo, que já decorre na instituição, e passa por criar mais autonomia e responsabilidades aos colaboradores de cada secção. Este processo está a ser implementado, porém, com algumas dificuldades, uma vez que a adaptação é um pouco perlongada.

A política de formação é fundamental para que os colaboradores desenvolvam tanto a nível profissional como a nível pessoal. Formações em áreas pertinentes, como referi anteriormente, podem estar na base do aumento de sucesso de vendas e rapidez na execução de tarefas destinadas. Além disso, leva ao aumento da criatividade, por parte dos colaboradores, em cada secção e pode ser uma mais valia no aumento de resultados e expectativas de objetivos. Deste modo, a proposta de implementação desta política, existe a convicção que haverá um grande desenvolvimento nos colaboradores e estes poderão,

futuramente, serem capazes de melhorar os processos de trabalho, de uma forma mais eficiente e mais atualizada.

No presente trabalho, conclui-se que o “Engagement” e, conseqüentemente, índices de turnover baixos devem estar patentes em todas as organizações e devem ser revistas sempre que necessário. Para melhor adequação deve-se proceder a uma avaliação que permita medir os indicadores mencionados de acordo com os objetivos traçados. Assim, este modelo de “Engagement” deve pautar-se pelas seguintes características: Focar os colaboradores em torno de um objetivo único e comum orientado em função dos objetivos claros e critérios de avaliação transparentes; Reconhecer o valor do profissionalismo dos colaboradores com base na diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho; Promoção da comunicação da base até ao topo da hierarquia tendo em conta o processo de avaliação de desempenho as autoavaliações pelos líderes; Fomentar as formações e desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Numa fase mais experiencial, a CAT tem todas as condições para poder melhorar os processos de forma sustentada. A atual direção tem os seus objetivos muito alinhados para o seu mandato, todavia, está aberta a possíveis propostas que podem ser vantajosas para os colaboradores e, por conseguinte, para a Instituição. Pode ser o ponto de começo de algumas fomentações a nível empresarial. Deste modo, pode-se estar perante uma direção que consegue criar mentalidades diferentes e multifacetadas. Poder ser parte incorporativa deste mandato é poder contribuir para melhorias contínuas e significativas.

No futuro, é de extrema relevância desenvolver um segundo projeto para o modelo de avaliação de desempenho 360 graus, com um “Trail” entre seis meses a um ano, de forma a poder fazer um contraestudo de uma condução empírica entre os colaboradores da CAT para reforçar a necessidade de validar o estudo em questão. Será um plano faseado a médio-longo prazo que contém validações que podem variar temporalmente, uma vez que tem a particularidade de ser dinâmico, pelo facto de a cultura organizacional estar em constante mutação. O que pode ser implementado e validado hoje, amanhã pode estar descontinuado.

Em suma, acredita-se que, com este trabalho poderá ser o ponto de partida de mais fomentações de processos de trabalho, com o objetivo de uma melhor estruturação na CAT.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alis, Blondin, Fabi [et al.].(2001).Gestão dos Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Piaget.

Appolinário, F. (2009). Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo, Atlas.

Armstrong, M. (2016). Armstrong’s handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management, (4), Philadelphia: Kogan Page.

Bergamini, C.W. (2016). A motivação nas organizações, (4), São Paulo: Atlas.

Borges, R. (2013). The influence of individual, job-related, and organizational characteristics on organizational commitment and the moderation role of public-private sectors. In: IV encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho – ENGPR.

Budihardjo, A. (2013). The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. GSTF Journal on Business Review, 2(4), 58-64.

Cardoso, Carlos Cabral, Cunha, Miguel Pina e., Cunha, Rita Campos e. [et al.].(2012) Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, (2), Lisboa: Edições Sílabo.

Carrière, J.; Bourque, C. (2009). The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and the Mediating Role of Communication Satisfaction. Career Development International, 14(1), 29-49.

Chiavenato, I. (2010). Gestão de Pessoas, (3), Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). Iniciação à administração de Recursos Humanos. São Paulo: Manole, (4), 158-159.

Chiavenato, I. (1995). Recursos Humanos, (3), São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2008). Recursos humanos: o capital humano das organizações, 4(8), São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2009). Recursos humanos: remuneração, benefícios e relações de Trabalho, (6), São Paulo: Manole.

Chowdhury Abdullah Al Mamun and Md. Nazmul Hasan (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71. doi:10.21511/ppm.15(1).2017.06

Christy, F. (2006). Os Segredos da Motivação. Acedido a 14 de Dezembro de 2019, Disponível em: [http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/38/os\\_segredos\\_da\\_motivacao.pdf](http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/38/os_segredos_da_motivacao.pdf).

Crisóstomo, I. (2010). A motivação como ferramenta de crescimento. Acedido a 17 de Janeiro de 2020, Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-decrescimento/22535/>.2010.

Delgado, R.; Reina, R. (2011). A Importância da Motivação para o Sucesso da Organização: O caso da Sociedade Cabo-Verdiana de Tabacos, SA.

Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. Curitiba: Educar, 213-225.

Denicol, M. S. G. M. Eckert, A.; Giacomet, M.; Mecca, M. S. (2011). As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaucham de Caxias do Sul. (Monografia para obtenção de Bacharelato não editada). Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande.

Fagundes, D. de A. (2011). Comprometimento organizacional: diagnóstico em organizações nacionais. (Monografia para obtenção de Bacharelato em Administração não editada). Universidade de Brasília, Brasília.

*Ferreira, M. C.; Oliveira, D.F. (2016). O impacto das percepções de Justiça Organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. Campinas, 33(4). Disponível em [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-166X2016000400747&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2016000400747&lng=pt&tlng=pt). Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>*

Figueiredo, N.M.A. (2007). Método e metodologia na pesquisa científica, (2), São Paulo: Yendis Editora.

Hamzah, M. I.; Hashim, N.; Rashid M. H. (2011). Relationship between Stress Factors and Turnover Intention among customer service Employees of a Malaysian Multinational Company. *I. J. C. S. Management* (1), 1-14.

Hom, P. W. et al. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *J. A. Psychology*, 530-545.

Infopédia. Acedido a 15 de Agosto de 2019, disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/turnover>

Jankowski, H. (2016). *How to Decrease Employee Turnover Rates Within Public Accounting Firms*. United States of America: H.T.Projects.

Junior, S.; Gomes, G. D. S. E. P. (2018). Fatores que geram motivação no ambiente de trabalho. Disponível em <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2018/trabalho-1000002248.pdf>

Kabungaidze T, Mahlatshama N, Ngirande H. (2013). The impact of job satisfaction and some demographic variables on employee turnover intention. *London: International journal of business administration*, 53-65.

Kmed Europa. (2014). *Manual de Formação “Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho*. Acedido em 16 de Agosto de 2019, disponível em [http://academia-kmedeuropa.careview.pt/ficheiros/formacao/06032015\\_092633.pdf](http://academia-kmedeuropa.careview.pt/ficheiros/formacao/06032015_092633.pdf)

Lima, M. B. (2013). *Satisfação no trabalho e sua correlação com o comprometimento: um estudo com funcionários de uma associação de língua estrangeira*. (Monografia para obtenção de Bacharelado em Administração não editada). Universidade de Brasília, Brasília.

Marotto, E. [et al]. (2017). Fatores motivacionais: contribuição para o sucesso das empresas. *Brasil: Revista Científica Intellecto Venda Nova do Imigrante*, 1(2), 24- 37.

Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*, (14), São Paulo: Editora Saraiva.

Medeiros, C. A. F.; Albuquerque, L. G.; Siqueira, M.; Marques, G. M. (2003). *Comprometimento Organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil*. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 198-209.

Medeiros, D. M. L. (2014). *Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores*. (Dissertação de mestrado para obtenção do grau de mestre não editada). Universidade dos Açores: Açores.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.

Minayo, M. C. S. (2010). Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação: O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde, (12), São Paulo: Hucitec, 261- 297.

Noblet, A.; Rodwell, J.; Allisey, A. (2009). Job stress in the law enforcement sector: comparing the linear, non-linear and interaction effects of working conditions. *Stress and Health*, 25(1). Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smi.1227>. doi: 10.1002/smi.1227

Oliveira, L. B.; Costa, F. P. C. (2016). Motivação, satisfação e comprometimento: Um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 89-115.

Pauline, G. (2011) Volunteer satisfaction and intent to remain: an analysis of contributing factors among professional golf event volunteers. Australia: *International Journal of Event Management Research*, 6(1), 10-32.

Paz, C. B. (2013). A relação entre ações de endomarketing e o comprometimento humano no trabalho: um estudo em uma empresa de energia elétrica. (Monografia para obtenção do grau de Bacharelato em Administração não editada). Universidade de Brasília, Brasília.

Perazzo, P. F. (2004). Pressupostos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa da observação participante à pesquisa-ação. UMESP: Fundación Dialnet.

Pereira, M. C. B. (2014). RH essencial: Gestão estratégica. São Paulo: Editora Saraiva.

Periard, G. (2011). A hierarquia de necessidades de Maslow- O que é e como funciona. Disponível em <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>

Periard, G. (2011). Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Acedido a 20 de fevereiro de 2020, disponível em <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>

Pinho, A. P. M.; Bastos, A. V. B.; Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19 (3), 288-304.

Rocha, E. S.; Honório, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: O caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 237-261.

Rosas-Gaddi, R. (2004). Leadership and Employee Engagement: When Employees Give Their All – Feature Article. *Personnel Management Association of the Philippines Newsletter*. Acedido em 01 março de 2020, disponível em [http://www.ddiworld/pdf/ddi\\_ph\\_leadershipandemployeeengagement\\_ar.pdf](http://www.ddiworld/pdf/ddi_ph_leadershipandemployeeengagement_ar.pdf)

Schaufeli, W.; Salanova, M. (2007). Work Engagement: an Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations: Information Age Publishers*, 135-177.

Schuler S. R.; Jackson S. C. (2006). *Managing human resources*. Cengage learning. *Sociology*, 32-40.

Sequeira, J. A. (2016). Satisfação organizacional, identificação organizacional e intenção de turnover: estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do setor farmacêutico. (Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de mestre em Psicologia dos Recursos Humanos não editada). Universidade de Lisboa, Lisboa.

Silveira, C. C. (2011). *Análise do Turnover na Química Brasil Ltda.* (Monografia para obtenção do grau de bacharelato em Administração não editada). Universidade Federal do Rio Grande, Porto Alegre.

Truss, C.; Soane, E.; Edwards, C.; Wisdom, K.; Croll, A.; Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee attitudes and engagement*. London: CIPD.

Valinho Baptista Lima, K.; Alves da Silva, L.; Maria de Siqueira Nunes, N.; Margarete Salvate Brasil, M. (2018). MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO. *Múltiplos Acessos*, 3(1). Acedido a 17 de Abril de 2020, disponível em <http://multiplosacessos.com/multaccess/index.php/multaccess/article/view/65>

[Welch, M.](#) (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications, [Corporate Communications: An International Journal](#), 16(4), 328-346. Disponível em

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563281111186968/full/html>.

doi: <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>

Xavier, G. R. (2016). Rotatividade dos corretores de vendas que atuam na BR House Inteligência Imobiliária: perdas que esta rotatividade ocasiona. Centro Universitário de Brasília: Brasília, 4-28. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8013/1/51307109.pdf>

Zonatto, V. C. S., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional . Revista de Administração IMED, 8(1), 169-190.

## **ANEXOS**

## **Anexo I: Questionário**

## Questionário



É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade

Não há respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião

Este questionário deve ser feito de uma forma anónima e confidencial

As respostas às questões solicitadas devem ser adaptadas ao contexto organizacional

### Comunicação interna

- 1) Que tipo de comunicação tem com os seus colaboradores a nível interno?

Comunicação formal ou informal?

---

- 2) Comunicação assertiva ou refutativa?

---

- 3) Comunicação transparente ou intransparente (ocultação de determinadas informações para não prejudicar o processo de trabalho)?

---

---

- 4) Comunicação rápida ou lenta?

---

- 5) Comunicação flexível ou inflexível?

---

- 6) Fala com naturalidade para os seus colaboradores ou tenta impor a sua posição com alguma rigidez e, por conseguinte, acaba com esse conflito?

---

---

- 7) Como lida com incompatibilidades de ideias dos seus colaboradores?

---

---

- 8) Contorna de forma simples e rápida as situações difíceis e inesperadas no que toca a conflitos internos entre os seus colaboradores?

---

---

### **Comprometimento e avaliação de desempenho dos colaboradores**

- 1) Planeia e prepara futuras atividades tendo em conta com a opinião dos seus colaboradores ou apenas fá-lo sozinho (a)?

---

---

- 2) Considera que os seus colaboradores conseguem realizar a tarefa delegada?

---

---

### **Oportunidade de reconhecimento dos colaboradores**

- 1) Reconhece os esforços tendo em conta o desempenho dos seus colaboradores, a nível individual?

---

---

---

- 2) Que tipo de oportunidades existem para obter esse reconhecimento na instituição?

---

---

---

3) Quais as oportunidades criadas pela instituição para desenvolver novas competências?

---

---

---

---

### **Satisfação dos colaboradores**

1) Sente que os colaboradores estão insatisfeitos no trabalho? Se sim, porquê?

---

---

---

2) Acha que as promoções de carreira podem estar diretamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores?

---

---

---

3) Considera que todos são tratados de forma igual na organização? Justifique?

---

---

---

### **Motivação dos colaboradores**

1) Considera que o horário de trabalho pode influenciar a parte motivacional dos colaboradores na Cooperativa Agrícola da Tocha? Se sim, porquê?

---

---

---

- 2) Existe uma compatibilidade entre o trabalho e a vida familiar na Cooperativa Agrícola da Tocha?

---

---

---

**Anexo II: Manual de acolhimento**

**Cooperativa Agrícola da Tocha**



## **Manual de acolhimento**

**Recursos Humanos**

## **Índice**

- 1.Finalidade e Objetivos
- 2.Apresentação da CAT
- 3.Estrutura organizacional da CAT
- 4.Ética Profissional na CAT
- 5.Normas de segurança e saúde no trabalho
- 6.Serviços na CAT
- 7.Fornecedores e Cooperadores
- 8.Correios eletrônicos úteis

## **1. Finalidade e objetivos**

O manual de acolhimento da Cooperativa tem como finalidade gerar bons desempenhos nos colaboradores que trabalham e aqueles que pretendam vir a trabalhar através do fornecimento de informações que facilitem a integração.

Por sua vez, o manual é um objeto que pode, eventualmente, tirar dúvidas aos colaboradores sobre eventuais situações que possam ocorrer no trabalho. E, para aqueles que tenham interesse em trabalhar na cooperativa, com um conjunto de esclarecimentos que são fundamentais na inserção no contexto de trabalho.

Este manual pode ter inúmeras vantagens como:

- Cooperação entre os colegas de trabalho com sentido crítico construtivo;
- Responsabilidade profissional perante a CAT através da representação de uma das mais antigas cooperativas a nível nacional;
- Ambição e inovação em querer levar projetos em diante e com resultados, tornando a CAT o centro das atenções das pessoas;
- Espírito de integridade através da relação base com os fornecedores e cooperadores e clientes de uma forma transparente, traduzindo confiança em querer voltar novamente.

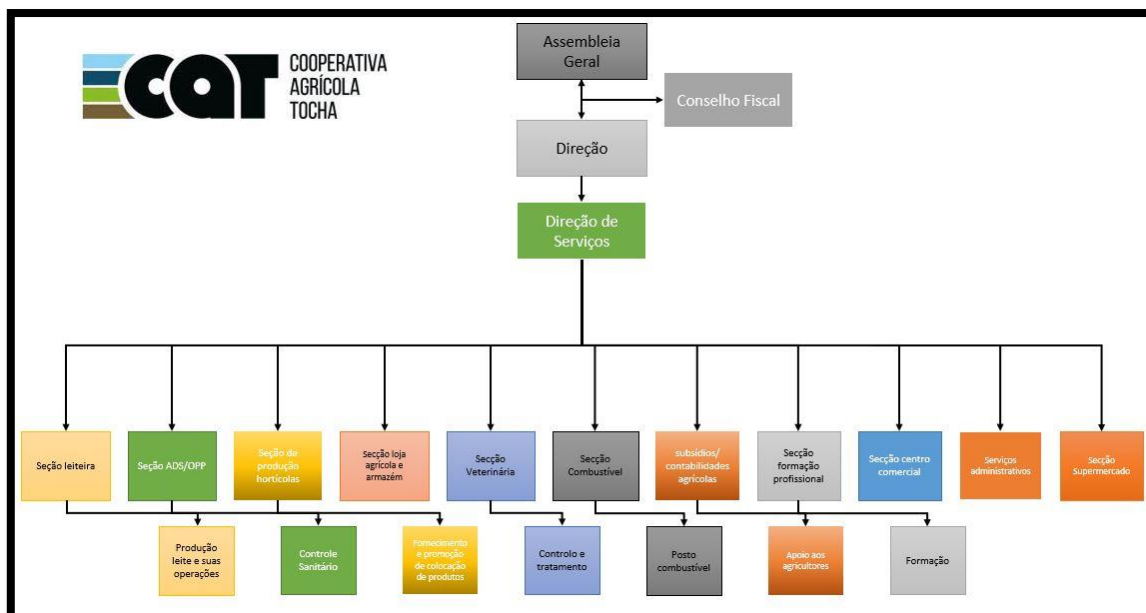
## **2. Apresentação da CAT**

Situada na Tocha, concelho de Cantanhede, desde o ano 1974, a Cooperativa Agrícola da Tocha é uma empresa que se dedica ao comércio por grosso de leite em natureza (46331); comércio a retalho em supermercado(47111); restaurante sem serviço de mesa (56103); confeção de refeições prontas a levar para casa (56106); comércio a retalho de combustíveis para veículos a motor (47300); comércio a retalho de flores, plantas, sementes, fertilizantes (47761); formação profissional (85591); comércio por grosso de cereais, sementes, leguminosas (46214); comércio por grosso de fruta e produtos hortícolas (46311); comércio por grosso de batata (46312); comércio por grosso de carne e produtos à base de carne (46320); cultura de produtos hortícolas, raízes, tubérculos (1130); arrendamento de bens imobiliários (68200). Com um capital social variável de 424.235 euros, considerada uma média empresa com cerca de 81 colaboradores, no respetivo ano 2019, excluindo a direção.

Tem como missão criar valor económico através da produção de resultados (sejam estes hortícolas, alimentares, combustíveis) com a finalidade de poder dar representação a um conjunto de cooperadores que fornecem e são fornecidos pela Cooperativa.

### 3. Estrutura organizacional da CAT

A estrutura organizacional é representada por onze secções, descritas abaixo no organograma. Nomeadamente, secção leiteira, ADS/OPP, secção produção agrícola, secção de loja agrícola e armazém, secção veterinária, secção combustível, secção de subsídios/contabilidades agrícolas, secção formação profissional, secção centro comercial, serviços administrativos e secção supermercado.



## **4. Ética Profissional da CAT**

A ética profissional da Cooperativa Agrícola da Tocha é baseada em 5 regras básicas que são a sua base, a saber:

### **I. Honestidade**

Perante a Instituição, o colaborador deve seguir as normas éticas e morais aceites por esta, sem fugir das suas responsabilidades, e ter uma atitude honesta perante as tarefas a ele destinadas.

### **II. Competência**

A competência tem três dimensões que caracterizam a Cooperativa: atitude, conhecimento e habilidade. Com as ferramentas que existem na Cooperativa, o colaborador deve conseguir utilizar as técnicas que aprendeu com rigor, de forma a focar-se no cliente e na produção de resultados.

### **III. Humildade**

Ter humildade é um fator que transcende todos os níveis de competência. Todos têm as suas limitações e para alcançarmos sucesso deve-se aprender uns com os outros. A melhor maneira de ser diferente dos outros é ser humilde!

### **IV. Imparcialidade**

Deve-se agir com justiça perante situações diversas na CAT, agindo com neutralidade, isto é, agindo sem favorecer alguém em detrimento de outra pessoa.

### **V. Assiduidade e Pontualidade**

Comprometimento dos colaboradores em cumprir os horários estipulados perante a Cooperativa e não faltar ao trabalho, a não ser por falta devidamente justificada. Implica ainda a realização dos compromissos e tarefas dentro do prazo estipulado da CAT.

## **5. Normas de Segurança e Saúde no trabalho**

As normas de higiene, segurança e saúde no trabalho são supervisionadas e direcionadas por uma empresa de outsourcing-Peroneo, com o qual a cooperativa estabeleceu um contrato num regime de prestação de serviços. Este contrato tem a validade de um período renovável de 2 anos e está implementado no centro comercial da Cooperativa. Este contrato de prestação de serviços tem como objetivos fundamentais:

- “Planear a prevenção, integrando a todos os níveis e, para o conjunto das atividades da CAT, a avaliação dos riscos e as respetivas medidas de prevenção;
- Proceder à avaliação dos riscos, elaborando os respetivos relatórios;
- Elaborar o plano de prevenção de riscos profissionais, bem como planos detalhados de prevenção e proteção exigidos por legislação específica;
- Participar na elaboração do plano de emergência interno, incluindo os planos específicos de combate a incêndios, evacuação de instalações e primeiros socorros;
- Colaborar na conceção de locais, métodos e organização do trabalho, bem como na escolha e na manutenção de equipamentos de trabalho;
- Supervisionar o aprovisionamento, a validade e a conservação dos equipamentos de proteção individual, bem como a instalação e a manutenção de sinalização de segurança;
- Coordenar as medidas a adotar em caso de perigo grave e iminente;
- Vigiar as condições de trabalho de trabalhadores em situações mais vulneráveis;
- Conceber e desenvolver o programa de informação para a promoção da segurança e saúde no trabalho, promovendo a integração das medidas de prevenção nos sistemas de informação e comunicação da empresa;
- Conceber e desenvolver o programa de formação para a promoção de segurança e saúde no trabalho;
- Apoiar as atividades de informação e consulta dos representantes dos trabalhadores para a segurança e saúde no trabalho ou, na sua falta, dos próprios trabalhadores;

- Assegurar ou acompanhar a execução das medidas de prevenção, promovendo a sua eficiência e operacionalidade;
- Organizar os elementos necessários às notificações obrigatórias;
- Elaborar as participações obrigatórias em caso de acidente de trabalho ou doença profissional;
- Coordenar ou acompanhar auditorias e inspeções internas;
- Analisar as causas de acidentes de trabalho ou da ocorrência de doenças profissionais, elaborando os respectivos relatórios;
- Recolher e organizar elementos estatísticos relativos à segurança e a saúde no trabalho.”

## 6. Serviços na CAT

**Setor supermercado-** Comercialização a retalho de produtos alimentares e utilidades, em autosserviço. Os produtos são oriundos de fornecedores na sua maioria não cooperadores e dos cooperadores;



**Setor de produção de hortícolas-** Produção e comercialização de hortícolas em estufas e ar livre. Esta produção destina-se essencialmente à venda no supermercado e a outros comercializadores;

**Setor Loja Agrícola e Armazém-** Comercializa fatores de produção para a agricultura e outras famílias de produtos, utilizados sobretudo pelos produtores agrícolas;



**Setor ADS/OPP-** Controlo da sanidade animal, levantamento e classificação sanitária das explorações na área do concelho de Cantanhede e parcialmente nos concelhos de Montemor-o-Velho e Figueira da Foz;

**Setor de Veterinária-** Apoio e assistência técnica prestada por médico veterinário às explorações dos cooperadores. Cedência de medicamentos aos agricultores. Além disso, aconselhamento, aprovisionamento e venda de medicamentos aos agricultores com explorações pecuárias;





**Setor Leiteiro-** Venda de leite resultante de algumas explorações leiteiras na concelhia. No entanto, houve, ao longo destes últimos anos, um redimensionamento a nível do seu negócio leiteiro através de uma transformação de leite para produção de carne. Deste modo, houve, efetivamente, mudanças ao nível do seu espaço (menores dimensões);

**Setor de combustíveis-** Abastecimento por parte dos cooperadores e clientes de forma a poder ter resultados produtivos nas suas explorações agrícolas;



**Contabilidades agrícolas/subsídios-** Apoio ao agricultor, quer na elaboração da contabilidade agrícola, quer na elaboração dos apoios, esclarecimentos e elaboração anual dos cooperadores, como é referido no relatório de contas do ano 2019;

**Setor de formação profissional-** A Formação Profissional é um instrumento importante para a melhoria das qualificações dos agricultores, bem como para a aquisição de novos conhecimentos e técnicas e na adoção de novas atitudes e comportamentos;



Tem sido o objetivo da Cooperativa promover formação especializada para os agricultores e apostar na formação que responda às necessidades das pessoas do mundo rural, atualizando e reforçando os seus conhecimentos;



**Setor Centro Comercial-** Foi criado com o objeto de ajudar a melhorar os rendimentos da Cooperativa, aproveitando instalações que não tinham o seu pleno aproveitamento. É constituído por 13 lojas, destinando-se a ser arrendado a comerciantes e a empresas.

## 7. Fornecedores e cooperadores

Existem inúmeros fornecedores e cooperadores, os quais estão divididos por 3 setores que desenvolvem e distribuem para a Cooperativa Agrícola da Tocha, a saber, o setor do supermercado, o setor Agrícola e o setor dos Combustíveis. Deste modo, verifica-se:

No **setor do supermercado**:

### Talho

- Maioritariamente Cooperadores da região que fornecem a carne à CAT;
- Meigal

### Charcutaria

- Neutura;
- Probar, entre outros.

### Peixaria

- Elísio da Silva Leal

### Padaria/Take Away

- Valentim da Silva Veiga;
- Irmãos Monteiro, entre outros.

### Lacticínios

- Longa Vida;
- Danone;
- Ioplis;
- Lactogal;
- Lacticoop, entre outros.

### Frutas e legumes

- Ermifruta;
- Covifrutas;
- Fruti-taipina;
- Frutas Saleiro, entre outros.

### Higiene

- Hasse, entre outros.

### Alimentos “secos”

- Dalifal;
- Sequeira & Sequeira;
- Coímbreis;
- Condi Alimentar;
- Grande Porto;
- Nestlé, entre outros.

### Utilidades diversas

- BigPort;
- Centroquímica, entre outros.

### Bebidas

- Paulino e Rodrigues;
- Cave Lusa;
- Sumol + Compal;
- Eurobeiras, entre outros.

### Congelados

- Beiragel;
- Sousa e Sérvolo, entre outros.

Para além destes fornecedores, existem outros que operam em todas os segmentos do supermercado, a saber:

- Recheio;
- Pereira & Santos;
- M.Cunha;
- Silva Alves & Alves;
- Coviran;
- Marabuto.

**No setor agrícola/armazém:**

- Valouro;
- Nanta;
- Diamantino Coelho;
- Flora Lusitana;
- M.Cardoso;
- Serfer;
- Amazoo, entre outros.

**No setor dos combustíveis:**

- Lourogas;
- Rubis;
- BP;
- Gaspe.

## 8. Correios Eletrónicos úteis

Os correios disponíveis para qualquer dúvida são os seguintes:

### Direção da CAT

- Presidente da direção- [presidente@cooptocha.pt](mailto:presidente@cooptocha.pt)
- Vice-Presidente da direção- [vpresidente@cooptocha.pt](mailto:vpresidente@cooptocha.pt)

### Serviços administrativos

- Coordenador/Dr.Figueiredo- [jfigueiredo@cooptocha.pt](mailto:jfigueiredo@cooptocha.pt)
- Seção Pessoal/Carlos Marto- [geral@cooptocha.pt](mailto:geral@cooptocha.pt)
- Contabilidade/Dr.Paulo Loureiro- [contabilidade@cooptocha.pt](mailto:contabilidade@cooptocha.pt)
- Pagamentos/Graciana Jorge- [admapoio@cooptocha.pt](mailto:admapoio@cooptocha.pt)
- Conferências/Sónia Sargaço- [admconferencia@cooptocha.pt](mailto:admconferencia@cooptocha.pt)
- Compras1/Aldina Domingues- [compras1@cooptocha.pt](mailto:compras1@cooptocha.pt)
- Compras2/D<sup>a</sup>Cristina Mendes- [compras2@cooptocha.pt](mailto:compras2@cooptocha.pt)

### Setor ADS/OPP

- Guida Jorge- [opp@cooptocha.pt](mailto:opp@cooptocha.pt)

### Setor Formação/Contabilidade Agrícola

- Engenheira Inês Dinis- [subsidijs@cooptocha.pt](mailto:subsidijs@cooptocha.pt)
- Sala de Formação- [formacao@cooptocha.pt](mailto:formacao@cooptocha.pt)

### Setor Supermercado

- Gerente de loja/Cláudio Pedreiro- [gerente.loja@cooptocha.pt](mailto:gerente.loja@cooptocha.pt)
- Frutas e Legumes/Márcio Monteiro- [frutaselegumes@cooptocha.pt](mailto:frutaselegumes@cooptocha.pt)
- Inventários Supermercado/Elisabete Gomes- [inventarios.loja@cooptocha.pt](mailto:inventarios.loja@cooptocha.pt)
- Receção Supermercado/Leontina/José Cavadas- [rececaosuper@cooptocha.pt](mailto:rececaosuper@cooptocha.pt)

### Setor Agrícola

- Engenheira Clotilde Morais- [clotildemorais@cooptocha.pt](mailto:clotildemorais@cooptocha.pt)
- Ulisses Cebola- [armazem-agr@cooptocha.pt](mailto:armazem-agr@cooptocha.pt)
- Fátima Margarido- [agricola1loja@cooptocha.pt](mailto:agricola1loja@cooptocha.pt)

- Vendas Agrícola- [agricola1vendas@cooptocha.pt](mailto:agricola1vendas@cooptocha.pt)

### **Hortícolas**

- Hortícolas/Engenheiro Marco Breda- [horticolas@cooptocha.pt](mailto:horticolas@cooptocha.pt)

Estes correios servirão para qualquer esclarecimento/dúvida que tenha e que pode, voluntariamente, fazê-lo com a garantia de ação de resposta.